



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«МИРЭА – Российский технологический университет»

РТУ МИРЭА

Филиал РТУ МИРЭА в г. Ставрополе

Кафедра регионального управления

**РАБОТА ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

*Подпись*

Нарожная Галина Алексеевна

*ФИО*

«18» июня 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по направлению подготовки бакалавра

38.03.04

*Код направления подготовки*

*Наименование*

Государственное и муниципальное управление

*направления подготовки*

на тему: Особенности управления развитием персонала в муниципальном учреждении

Обучающийся \_\_\_\_\_

*Подпись*

Фазылов Шериф Закарияевич

*Фамилия Имя Отчество*

Шифр

17С1221

Группа

СУБО-01-17 (У)

Руководитель  
работы \_\_\_\_\_

*Подпись*

к.с.н., доцент, кафедрой РУ  
*Ученая степень, ученое звание, должность*

Морозова Валентина

Николаевна

*ФИО*

Консультант  
(при наличии) \_\_\_\_\_

*Подпись*

*Ученая степень, ученое звание, должность*

*ФИО*

Ставрополь 2020 г.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«МИРЭА – Российский технологический университет»

РТУ МИРЭА

Филиал РТУ МИРЭА в г. Ставрополе

Кафедра регионального управления

СОГЛАСОВАНО

Заведующий  
кафедрой \_\_\_\_\_

*подпись*

Нарожная Галина Алексеевна

«20» апреля 2020 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор  
филиала \_\_\_\_\_

*подпись*

Бигдай Ольга Борисовна

«20» апреля 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

Обучающийся

Фазылов Шериф Закарияевич

*Фамилия, имя, отчество*

Шифр

17С1221

Направление  
подготовки

38.03.04

*индекс направления*

Государственное и муниципальное управление

*наименование направления подготовки*

Группа

СУБО-01-17 (У)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Особенности управления развитием персонала в муниципальном учреждении

2. Цель и задачи выпускной квалификационной работы

Целью данной работы выступает исследование в теоретическом и практическом аспекте особенностей профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

Задачи работы: изучение профессионализма и профессиональной компетентности муниципальных служащих в изменяющемся обществе; исследование зако-

номерностей, этапов и факторов управления профессиональным развитием в сфере муниципального управления; выявление проблем в управлении профессиональным развитием в сфере муниципального управления; анализ организационной структуры и правовой регламентации деятельности муниципальных служащих комитета образования администрации города Ставрополя; оценка потенциала профессионального развития муниципальных служащих по результатам социологического анализа комитета образования администрации города Ставрополя; описание информационного обеспечения деятельности комитета образования администрации города Ставрополя; исследование основных подходов, способов и критериев оценки компетенций сотрудников комитета образования администрации города Ставрополя; выявление проблем формирования аттестационной программы муниципальных служащих; разработка методических указаний к составлению программы по развитию управленческих компетенций муниципальных служащих.

№ этапа	Содержание этапа выпускной квалификационной работы	Результат выполнения этапа ВКР	Срок выполнения
1	Составление плана ВКР	предоставление плана	20.04.2020
2	Подготовка 1 раздела	предоставление рукописи 1 раздела	25.05.2020
3	Подготовка 2 раздела	предоставление рукописи 2 раздела	01.06.2020
4	Подготовка выпускной квалификационной работы	предоставление рукописи выпускной квалификационной работы	до 15.06.2020
5	Нормоконтроль	проверка ВКР	до 15.06.2020
6	Допуск к защите ВКР	сдача ВКР на кафедру	18.06.2020

4. Перечень разрабатываемых документов и графических материалов и презентаций

Пояснительная записка общим объемом 67 листов формата А4, компьютерного набора текста, включает в себя 27 рисунков, 3 таблиц и 32 информационных источников.

5. Руководитель выпускной квалификационной работы

Функциональные обязанности	Должность в филиале университета	Фамилия Имя Отчество	Подпись
Руководитель ВКР	канд. соц. наук, доцент	Морозова Валентина Николаевна	

Задание выдал

Руководитель ВКР: \_\_\_\_\_

*подпись*

«20» апреля 2020 г.

Задание принял к исполнению

Обучающийся: \_\_\_\_\_

*подпись*

«20» апреля 2020 г.

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему: «Особенности управления развитием персонала в муниципальном учреждении»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассмотрены теоретико-методологические основы управления профессиональным развитием муниципальных служащих.

Во второй главе дана характеристика деятельности исследуемого учреждения, проведен анализ организационной структуры и правовой регламентации деятельности муниципальных служащих, дана оценка потенциала профессионального развития муниципальных служащих по результатам социологического анализа комитета образования администрации города Ставрополя, разработаны мероприятия по совершенствованию профессиональных компетенций деятельности сотрудников комитета образования администрации города Ставрополя.

В заключении сделаны выводы по результатам исследования.

Работа выполнена на 67 страницах машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретико-методологические основы управления профессиональ- ным развитием муниципальных служащих.....	8
1.1. Профессионализм и профессиональная компетентность муниц- ипальных служащих в изменяющемся обществе.....	8
1.2. Закономерности, этапы и факторы управления профессиональным развитием в сфере муниципального управления.....	13
1.3. Проблемы в управлении профессиональным развитием в сфере му- ниципального управления.....	20
2. Оценка профессионализма муниципальных служащих комитета об- разования администрации города Ставрополя .....	25
2.1. Анализ организационной структуры и правовой регламентации дея- тельности муниципальных служащих комитета образования адми- нистрации города Ставрополя.....	25
2.2. Оценка потенциала профессионального развития муниципальных служащих по результатам социологического анализа комитета об- разования администрации города Ставрополя.....	35
2.3. Информационное обеспечение деятельности комитета образования администрации города Ставрополя .....	41
2.4. Разработка мероприятий по совершенствованию профессиональных компетенций сотрудников комитета образования администрации города Ставрополя.....	44
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	62
Приложения.....	66

## Введение

Коллективные усилия работников и их высокое качество определяют уровень успеха любой организации. Совместная работа коллектива, при минимальных формальных установлениях, но при максимуме творчества, предполагает наличие взаимопонимания, единства целей и доверия к руководству. Также важным является согласованность личных целей каждого работника в отношении трудовой деятельности и целей компании в целом.

Важен процесс обучения, так как здесь сотрудники начинают понимать главные ценности и цель учреждения, а также осваивают более действенные способы и приемы в работе и создают личные деловые коммуникации. Профессиональное развитие формирует личность человека как сотрудника конкретной фирмы и социализирует его на начальных этапах трудового пути, при этом у работника появляется возможность самореализоваться в работе. Актуальность концепций непрерывного образования не угасает уже более пятидесяти лет. С начала научно-технической революции весь мир стал замечать, что устаревание знаний происходит быстрее их получения в процессе полного цикла образования. Результатом этого наблюдения стало то, что была пересмотрена роль людей в производственных процессах. Теперь персонал являлся главным стратегическим звеном, от которого, в большей степени, зависит долгосрочность и стабильность функционирования учреждения. Качественно обученные сотрудники, которые готовы развиваться вместе с учреждением, открыты к инновациям – сильное преимущество организации. В связи с этим, личностно-профессиональное развитие работников становится одной из главных направлений деятельности кадрового менеджмента.

Создание высокоэффективной муниципальной службы, рассматриваемой как важнейшая часть муниципального управления, становится необходимым условием для укрепления муниципалитета, повышения авторитета и действенности власти. Обеспечить профессиональное и добросовестное выполнение муниципальными служащими своих должностных обязанностей является одной из важнейших задач муниципальной службы.

К сожалению, на сегодняшний день частым явлением становится «двойное» понимание норм и предписаний к деятельности муниципальных служащих, так как в Законах, Положениях и регламентах они описаны формально. Также важной проблемой становится отсутствие новых методов и форм оценки профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

Целью данной выпускной квалификационной работы выступает исследование в теоретическом и практическом аспекте особенностей профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучение профессионализма и профессиональной компетентности муниципальных служащих в изменяющемся обществе;
- исследование закономерностей, этапов и факторов управления профессиональным развитием в сфере муниципального управления;
- выявление проблем в управлении профессиональным развитием в сфере муниципального управления;
- анализ организационной структуры и правовой регламентации деятельности муниципальных служащих комитета образования администрации г.Ставрополя;
- оценка потенциала профессионального развития муниципальных служащих по результатам социологического анализа комитета образования администрации г.Ставрополя;
- описание информационного обеспечения деятельности комитета образования администрации г.Ставрополя;
- исследование основных подходов, способов и критериев оценки компетенций сотрудников комитета образования администрации г.Ставрополя;
- выявление проблем формирования аттестационной программы муниципальных служащих;
- разработка методических указаний к составлению программы по развитию управленческих компетенций муниципальных служащих.

Объектом исследования является комитет образования администрации г.Ставрополя.

Предметом – профессионализм и компетентность сотрудников комитет образования администрации г.Ставрополя.

Методологической основой исследования явились принципы диалектической логики, сравнительно-правовой анализ документов, законодательных и иных нормативно-правовых актов. В работе используется интегральный подход для оценки компетенций служащих Министерства образования Ставропольского края, а так же сравнительный анализ основных показателей профессионализма, методы группировок, классификации, социологическое исследование.

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке рекомендаций для программы по развитию управленческих компетенций государственных служащих.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список использованных источников.



# 1. Теоретико-методологические основы управления профессиональным развитием муниципальных служащих

## 1.1. Профессионализм и профессиональная компетентность муниципальных служащих в изменяющемся обществе

В современном мире формирование эффективной системы муниципального управления становится особенно важным. Он широко обсуждается средствами массовой информации, экспертами, политиками и простыми гражданами. Зависимость реализации целей и задач государственной политики от уровня компетентности и профессионализма муниципальных служащих является безоговорочной.

Прежде чем перейти к изучению профессионализма и компетентности муниципальных служащих, необходимо понять разницу терминов «компетенция», «компетентность» и «профессионализм», так как для большинства они являются взаимозаменяемыми. Несмотря на это, у этих понятий существуют ключевые отличия, позволяющие определить, какое из них является первоочередным. В таблице 1.1 отражена сущность понятий «компетенция» и «компетентность», по мнению исследователей.

Таблица 1.1 – Понятия «компетенция» и «компетентность» с точки зрения исследователей

ФИО автора	Понятие «компетенция»	Понятие «компетентность»
Хуторской А.В. [31].	Компетенция – модель поведения специалиста, выполняющего рабочую задачу. Это совокупность взаимосвязанных качеств личности, которые относятся к определенному кругу предметов и процессов, необходимых для качественной и продуктивной деятельности.	Компетентность – наличие соответствующей компетенции, включающей личностное отношение человека к ней и предмету деятельности.
Селевко Г.К. [12]	Профессионально статусные возможности по осуществлению человеком государственных, социальных и личностных полномочий в профессиональной деятельности.	Личностные возможности государственного служащего (профессиональные знания, умения и опыт), которые позволяют ему действовать конструктивно в рамках определенной профессиональной компетенции.

Кириянов А.Ю.[16]	Компетенция - это функциональная задача, связанная с деятельностью, которую кто-то может успешно решить.	Доскональное знание своего дела, сути выполняемой работы, норм, правил и процедур организации, а также наличие умений и навыков, способствующих эффективной реализации этих знаний в практической деятельности.
----------------------	--	---

На основе приведенных определений некоторых авторов, мы можем сделать вывод, что компетенции – это совокупность требований к знаниям, умениям, навыкам личности в определенной сфере профессиональной деятельности, а компетентность – это возможность (готовность) личности использовать и применять их в профессиональной деятельности. Компетенция включает в себя обладание определенными экономически востребованными знаниями, умениями, навыками, правомочными суждениями, профессиональной мотивационной и культурной системой компетенций работника.

Компетенция представляет собой совокупность определенных требований к знаниям, навыкам и умениям личности в определенной деятельности. Любой государственный орган формирует различные наборы компетенций, многие из них пересекаются. Набор компетенций в виде перечня описательного характера не пригоден для использования. Поэтому важным шагом после формирования перечня является составление структуры компетенции, каждый элемент которой, несмотря на свою самостоятельность, не может рассматриваться в отрыве от других видов.

Таблица 1.2 – Элементы компетенций

Элемент компетенции	Содержание и ключевой смысл
Знания	Представляют собой систематизированную теоретическую информацию о конкретном виде деятельности и алгоритме ее выполнения.
Умения и навыки	Способности, приобретенные в процессе деятельности, позволяющие осуществлять необходимый алгоритм действий.
Личностно-деловые качества	Набор свойств личности, позволяющий эффективно использовать имеющиеся у личности знания, навыки и умения

Мотивационные и целевые установки	Мотивы, побуждающие выполнять определенный вид деятельности.
Опыт	Практика применения знаний, навыков и умений для успешного выполнения работ и достижения целей. Позволяет выполнять работу даже в сложных условиях, придавая уверенность и стабильность.
Потенциал	Границы расширения возможностей, способность к развитию и направление развития.

Из таблицы 1.2 становится очевидным, что компетенция обладает достаточно сложной структурой, включающей множество элементов. Совокупность этих частей компетенции и делает ее универсальным инструментом.

Так как компетенция является базовым качеством индивида, имеющим причинное отношение к эффективному или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях, то модели и методы оценки эффективности деятельности становятся весьма значимыми для рассмотрения.

Попытки установить критерии оценки качественных и количественных характеристик деятельности на основе иных методов в общегосударственном масштабе, как правило, не достигали планируемого результата. Система критериев получалась громоздкой [20].

Прогрессивный подход в научных исследованиях, выполненных в 90-х годах, приобрела теория кластеров, создателями которой принято считать С.М. Спенсер и Л. М. Спенсер. Обобщив опыт 286 исследований, они составили словарь из 21 компетенции, выделенной в кластеры.

Кластеры компетенций – модели компетенций, организованные в группы на основе базового намерения (интенции). Каждый кластер содержит от двух до пяти компетенций. С. М. Спенсер и Л. М. Спенсер [5] предлагали, например, следующие кластеры: «Достижение и действие» (ОД), «Забота о порядке, качестве и аккуратности» (ЗА), «Инициатива» (ИН) и др.

В свою очередь, профессионализм понимается как особое свойство людей систематически, эффективно и надежно выполнять профессиональную дея-

тельность в различных условиях. Системообразующим компонентом профессионализма выступает компетентность, так как она является его деятельностным выражением. Именно в процессе деятельности становится доступным изучение профессиональной компетентности государственной службы.

Можно выделить 8 принципов муниципальной службы. Представляя собой глубокое и всестороннее знание и владение практическими навыками в области общественно полезной деятельности муниципальных служащих, профессионализм и компетентность является одним из основополагающих принципов муниципальной службы в соответствии с рисунком 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципы муниципальной службы [3]

Как показано на рисунке 1.1, данные принципы образуют собой совокупность основ поведения муниципальных служащих, которыми им надлежит руководствоваться при выполнении должностных (служебных) обязанностей.

Важным аспектом в профессиональной деятельности муниципального служащего является соблюдение требований к служебному поведению, представляющих собой систему принципов (норм) служебного поведения и дея-

тельности. Основными требованиями являются честность и неподкупность муниципальных служащих, а также верность государству и закону. Они необходимы для обеспечения добросовестного исполнения должностных обязанностей, а также для соблюдения установленных запретов и ограничений в соответствии с правовыми предписаниями и общепринятыми этическими нормами.

Требования к служебному поведению муниципального служащего можно классифицировать по трем видам содержащихся норм в соответствии с рисунком 1.2.

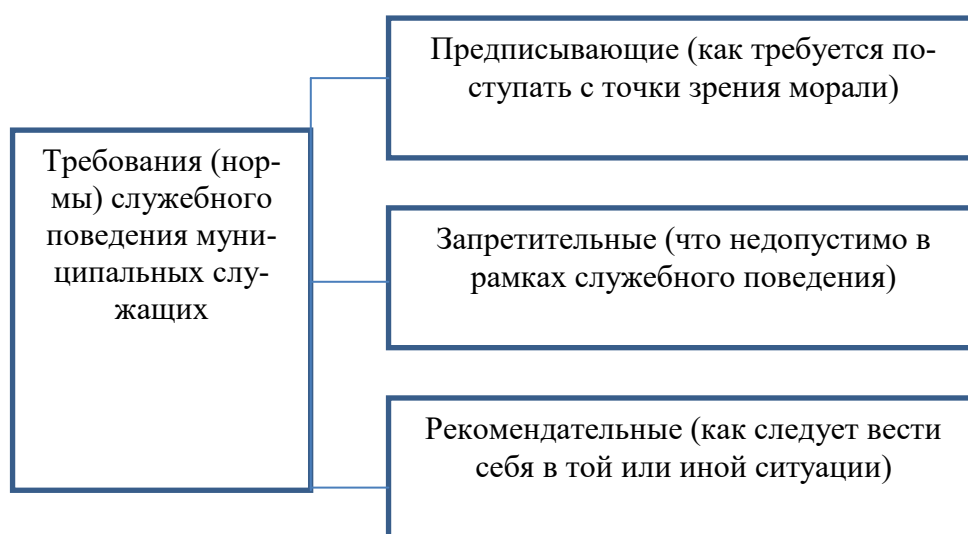


Рисунок 1.2 – Требования (нормы) служебного поведения муниципальных служащих

Проанализировав рисунок 1.2, можно сделать вывод о том, что все группы требований к служебному поведению не должны, в первую очередь, противоречить нормам права, представленным в Конституции РФ, концепции прав человека. К сожалению, на данный момент большинство требований, с которыми в повседневной служебной деятельности встречаются служащие, не закреплены на законодательном уровне.

Также стоит отметить тот факт, что для оценки нравственного поведения муниципальных служащих требуется создание более жесткого стандарта, в отличие от того, который применяется для оценки нравственности других гражд-

дан. В частности, повышенные требования должны применяться к должностям категории «руководители», так как они наделены значительными организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим [14].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что принцип профессионализма и компетентности муниципальных служащих является ключевым в подборе кадров для муниципальной службы. Хотя существующий перечень требований к служебному поведению не является исчерпывающим, он все равно позволяет устранить причины различных злоупотреблений муниципальных служащих.

## 1.2. Закономерности, этапы и факторы управления профессиональным развитием в сфере муниципального управления

Термин развитие подразумевает систему действий под управлением в сфере обучения работников реализации новых функций производства, решению поставленных задач, чтобы не допустить разногласий между условиями трудового и качествами настоящего человека, в кругу достижения определенного уровня социально-экономического формирования организации, удовлетворение нужд как коллектива, так и индивидуальных, входящих в рабочий персонал.

В процесс профессионального развития сотрудников учреждения входят: обучение персонала; план развития карьеры; управление служебно-профессиональным движением работников и деловой карьерой.

Постоянный мониторинг обучения и развития позволит оценить, насколько успешным является обучение. Руководитель будет уделять время тому, чтобы сотрудники получали программы обучения, наиболее подходящие для них, с учетом их существующих навыков. Персонал улучшит свои управленческие навыки и примет во внимание любые изменения в рабочей среде, которые влияют на уровень производительности. Оценка этих факторов поможет сократить разрыв между тем, как сотрудники в настоящее время выполняют свою

работу, и тем, как они должны выполнять свои задачи для достижения целей учреждения.

Для учреждений также необходимо профессиональное образование – успех учреждения точно также обусловлен способностями сотрудников использовать и уяснять новые знания и навыки на рабочем месте.

Исходя из настоящих потребностей и перспективой учреждения, развитие персонала подразумевает многогранный и совокупный процесс подготовки сотрудника для дальнейшего выполнения обновленных функций производства, занятия новых должностей, достижения намеченных целей.

Формируются особенные системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным образованием, подготовка резерва руководителей, рост в карьере. В масштабных учреждениях есть особые подразделения профессионального развития, во главе которых стоит руководитель с рангом президента или директора, что выделяет их значимость в учреждении.

Развитие персонала для каждого учреждения – важная ступень в производственных инвестициях. Учреждение может открыть своим сотрудникам возможности в повышении профессиональных умений с помощью поощрения обучения и таким образом устанавливает фундамент квалифицированных работников и реализует подготовку с системой опережения. Без развития персонала не существует развитие учреждения.

После рассмотрения теоретической основы профессионального развития персонала, мы думаем, что существует потребность в изучении программного подхода к управлению развитие персонала в муниципальных учреждениях.

Изучение управления профессиональным развитием муниципальных служащих должно рассматриваться в комплексном подходе и при этом учитывать специфику муниципальной службы. Поэтому необходимо опираться на психологические закономерности профессионального развития, а также принципы и методы социологических исследований муниципальной службы [17].

Процесс профессионального развития неразрывно связан со становлением личности. Взаимно влияя друг на друга, личность и профессионал находятся

в тесной взаимосвязи. Несмотря на это, соотношение профессионального и личностного развития имеет неравномерную значимость, так как на начальных этапах профессионального образования на первый план выходит личностное развитие, на последующих стадиях профессиональное развитие начинает доминировать над личностным.

Этапность профессионально-личностного развития является одной из важнейших закономерностей профессионального развития. Согласно Е.А. Климову, можно выделить 7 фаз профессионального развития, последовательность которых представлена на рисунке 1.3 [17].



Рисунок 1.3 – Последовательность фаз профессионального развития по Е.А. Климову

Рассмотрев рисунок 1.3, выделим основные особенности каждой из фаз профессионального развития.

Первая фаза, называемая оптантом, характеризует озабоченность человеком вопросом выбора какой-либо профессии. Как правило, данный этап не содержит каких-либо временных границ, так как они задаются культурой и условиями жизни.

Фаза, следующая за оптантом – фаза адепта, которая объединяет все категории стартовых профессионалов. Адептом, как правило, принято называть



человека, который стал на путь приверженности к профессии и осваивающий ее. Длительность этой фазы определяется в зависимости от типа профессии – она может быть кратковременной (инструктаж) и многолетней.

Третьей фазой является фаза адаптации, следовательно, человек, находящийся в этой фазе, носит название адаптанта. Молодой специалист пытается адаптироваться к новому коллективу, решая различные профессиональные задачи.

Интервал (или фаза интервала)– это уже опытный работник, питает любовь к своей профессии и может самостоятельно справляться с основными профессиональными функциями.

За интервалом следует фаза мастерства, которая будет продолжаться и далее, а характеристики основных фаз как бы добавляются к ней. Работник может решать различные профессиональные задачи: как простые, так и трудные. Он обладает специальными качествами, умениями и универсализмом, помогающими ему найти свой, неповторимый стиль деятельности. Его результаты стабильно хороши, и он имеет основания считать себя в чем-то незаменимым. Как правило, он уже имеет некоторые формальные показатели своей квалификации (разряд, категорию или звание).

Характеристиками фазы авторитета являются известность и мастерство человека, как минимум, в своей организации, так и за ее пределами (в отрасли, в стране, на национальном уровне). В зависимости от форм аттестации занимаемой данным человеком профессии, он имеет те или иные показатели квалификации (разряд, категорию, ученую степень и пр.). Профессиональные задачи, как правило, данный сотрудник решает, опираясь на большой опыт, умение организовывать свою работу, окружения себя работниками.

Высшей фазой профессионального развития является фаза «наставничества», характеризующаяся тем, что человек становится авторитетным мастером своего дела, у которого коллеги готовы поучиться, перенять опыт.

Одной из особенностей муниципальной службы является четко структурированное служебное пространство, которое в значительной степени оказыва-

ет влияние на профессиональное развитие. К примеру, должность определяет квалификационные требования к лицу, претендующему на ее замещение, а структура должностей муниципальной службы представляет собой разделение по категориям, группам. Это отражает направление профессионального развития, в рамках которого поэтапно осуществляется карьерный рост муниципальных служащих. Все это необходимо для учета при планировании профессионального развития.

Управление профессиональным развитием муниципальных служащих как сложноорганизованная деятельность протекает в условиях социальной и профессиональной среды, на которую оказывает влияние множество факторов, представленных в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Факторы управления развитием муниципальных служащих

Название группы	Общая характеристика факторов/особенности	Исследователи
Личностные факторы	Потребности (нужда или недостаток в чем - либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, внутренний побудитель активности)	А.Н. Леонтьев В.С. Магун П.В. Симонов Г. Холл
	Ценности (важнейшие компоненты человеческой жизни наряду с идеалами)	Б.Г. Ананьев Э. Гинзберг
	Мотивы (процессы, определяющие направление деятельности человека, его активность и устойчивость)	К.А. Абульханова-Славская С.Б. Каверина
Социально-психологические факторы	Профессионально-важные качества (знания, умения и навыки, позволяющие сделать профессиональную деятельность человека успешной)	А. Бандура А.А. Деркач Р.Л. Кричевский
	Карьера (род деятельности, которым занимается человек на протяжении ряда лет)	А.К. Маркова Е.А. Могилевкин
	Организационная культура (индивидуальная система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела)	В.Н. Мясищев Е. Шейн П.Н. Шихирев
Экономические и общественные факторы	Технологические изменения (непрерывный процесс совершенствования технологии)	Д.Сьюпер
	Ситуация на рынке труда	

Обобщение приведенных в таблице 1.3 взглядов различных исследователей позволяет прийти к выводу, что под факторами профессионального развития принято понимать переменные, носящие внутренний или внешний характер по отношению к индивиду и значительно влияющие на процесс качественных

изменений, происходящих в профессиональной деятельности человека на протяжении всей трудовой жизни.

Современные исследователи (Галкин В.В.) предлагают разделить факторы профессионального развития на два кластера: внесистемные и внутрисистемные. Внесистемные включают факторы внешней среды – глобальные, культурные и социально-экономические, а внутрисистемные состоят из институциональных, организационных и индивидуальных факторов [8].

Внесистемные факторы являются нерегулируемыми, так как не зависят от деятельности управленца, однако они являются основными, так как от них зависит выработка стратегии профессионального развития.

Влияние внутрисистемных факторов происходит различными способами. Например, индивидуальные факторы являются отчасти регулируемыми (к примеру, 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.

На рисунке 1.4 представлена классификация факторов профессионального развития, которая отражает специфику деятельности муниципальных служащих.

Рассмотренная на рисунке 1.4 классификация позволяет отразить взаимосвязь и взаимное влияние групп факторов «по вертикали» и «по горизонтали». Вертикальные факторы объединены по принципу «от общего к частному». При отображении факторов по горизонтали применен принцип от более масштабной группы к менее масштабной. Например, высокая динамичность общественных процессов порождает динамичные изменения в характере профессиональной деятельности, из чего вытекают изменения в системе ценностей и мировоззрений людей, в том числе в сфере муниципальной службы.



Рисунок 1.4 – Классификация факторов профессионального развития муниципальных служащих [5]

Таким образом, процесс профессионального развития характеризуется определенными закономерностями, которые необходимо учитывать при построении системы управления. На управление профессиональным развитием оказывает влияние множество факторов, группируемых по различным основаниям. Классификация современных исследователей строится на системном подходе и учитывает особенности развития государственной службы на современном этапе. Данная классификация не только дополняет научные знания, но и имеет прикладное значение.

### 1.3. Проблемы в управлении профессиональным развитием в сфере муниципального управления

Проблема профессионализма и профессионализации кадрового корпуса муниципальной службы является актуальной уже длительный срок, что обусловлено, по крайней мере, двумя причинами.

Во-первых, проблемы в управлении профессиональным развитием муниципальных служащих обусловлены не только имеющимся потенциалом самих служащих, но и условиями институциональной среды, которые оказывают на него существенное влияние.

Во-вторых, уровень профессионализма муниципальных служащих уже многие годы остается далеким от идеала.

Условия профессионального развития гражданских служащих на служебном этапе законодательно закреплены Федеральным законом от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3], где в главе 8 в числе приоритетных направлений формирования кадрового состава указаны:

- кадровая работа в муниципальном образовании
- приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы
- кадровый резерв на муниципальной службе. [3]

В зависимости от групп и категорий должностей для каждого служащего существуют определенные уровни квалификационных требований. В частности, выделяют специальные квалификационные требования, базовые квалификационные требования и функциональные квалификационные требования в соответствии с рисунком 1.5.



Рисунок 1.5 – Уровни квалификационных требований к муниципальной службе

Как показано на рисунке 1.5, данные уровни квалификационных требований составляют методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям муниципальной службе.

К сожалению, действующие в настоящее время квалификационные требования к должностям муниципальной службе носят формальный характер и не позволяют объективно оценить уровень компетентности кандидата, претендующего на замещение вакантных должностей муниципальной службе. Кроме того, многие муниципальные органы не предъявляют требования к специалистам и направлениям подготовки образования кандидатов, а также к их профессиональным качествам. Поэтому на сегодняшний день основной задачей становится внедрение системы квалификационных требований к должностям муниципальной службе с подробной детализацией всех условий к замещению должности муниципальной службе. Данная система должна учитывать направления деятельности, а также сопоставлять оценку лиц, претендующих на замещение вакантных должностей, и муниципальных служащих.

Также ключевой проблемой остается отсутствие закрепления на законодательном уровне субъекта данной деятельности. Департамент развития муниципальной службы, работающий в структуре Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, в числе вопросов ведения которого, прежде всего, правовое регулирование и институциональное развитие муниципальной службы, не может полноценно выступать в качестве основного заказчика и ко-

ординатора деятельности по профессиональному развитию муниципальных служащих [21].

В то же время основной обязанностью данного департамента является процесс содействия в разработке информационных и методических материалов по научно-методическому, учебно-методическому и информационно-аналитическому обеспечению дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, определении приоритетных направлений дополнительного профессионального образования муниципальных служащих и др.

Вторая группа проблем профессионального развития муниципальных служащих связана с формированием нравственности в системе муниципальной службе [15]. Культура играет важную роль в развитии муниципальной службе как устойчивого института, так как она позволяет создать систему, адекватно отражающую гибкость и социальную плодотворность муниципального управления.

Важным звеном в формировании нравственности в системе муниципальной службе и обществе в целом занимает власть. Применяя методы различного характера, власть позволяет установить должные ориентиры для поведения служащих. По сути, эффективность всех механизмов формирования и развития духовно-нравственных качеств муниципальных служащих зависит в большей степени от воли власти, ее стремления предпринять все меры для достижения поставленных задач.

Так, с одной стороны, основной целью власти является формирование нетерпимости к аморальным поступкам в органах муниципального образования, а с другой стороны принятие действенных мер для восстановления авторитета властных структур в глазах населения [24].

В настоящее время для того, чтобы стать муниципальным служащим в Российской Федерации, необходимо соответствовать различным критериям, решающую роль среди которых играют именно нравственные требования, по-

звolyющие специалисту эффективно и справедливо выполнять свои должностные полномочия.

Нравственные требования, предъявляемые к муниципальным служащим можно разделить на 4 группы в соответствии с рисунком 1.6.

Как показано на рисунке 1.6, каждая группа требований обладает отличительными чертами и характеристиками.

Первая группа требований, носящая название «наличие властных распорядительных полномочий» включает в себя такие аспекты как решительность, профессионализм и способность к лидерству.

Сутью исполнительской дисциплины является тот факт, что от деятельности муниципального служащего иногда зависит и жизнь человека. В роли основных качеств, характеризующих исполнительскую дисциплину, выступают исполнительность, дисциплинированность, пунктуальность и законопослушность.



Рисунок 1.6 – Нравственные требования, предъявляемые к муниципальным служащим

К третьей группе можно отнести культуру муниципальной службы, которая отражает устоявшиеся традиции и обычаи, нежели рационализацию процессов. Как показывает статистика, подавляющее большинство служащих руководствуются указаниями непосредственного руководителя и частично долж-



ностными обязанностями, некоторые – должностными регламентами, и лишь немногие ставят в цель своей деятельности интересы общества.

Помимо выделенных групп нравственных требований, значительными в деятельности муниципальных служащих являются такие ценности как добросовестное отношение к работе, дисциплинированность способность брать на себя ответственность, доброжелательность, честность, принципиальность, признание прав и свобод граждан.

Развитие культуры муниципальной службы как социального института происходит за счет таких важнейших компонентов как: совершенствования профессиональной среды (определение социально-нормативных регуляторов, обеспечивающих соответствие параметров внутренней среды муниципальной службы и окружающей социальной среды); оптимизации системы управления персоналом, служебного поведения и результатов деятельности служащих; выработки более эффективной профессиональной социализации и непрерывного профессионального развития муниципальных служащих, способствующих обеспечению качества муниципального управления, адекватного потребностям развития правового и социально ответственного государства.

Таким образом, проблемы, связанные с профессиональным развитием муниципальных служащих, можно разделить на две категории: постоянно изменяющиеся условия институциональной среды и отсутствия у чиновников определенных ценностей, позволяющих честно и беспрестанно выполнять свои должностные обязанности. Поэтому для решения этих проблем необходимо:

- законодательно определить субъект, отвечающий за профессиональное развитие муниципальных служащих, координацию их деятельности и т.д.;
- выработать и внедрить систему ценностей для муниципальных служащих, сделав приоритет на деятельности во благо интересов общества, проявлению инициативности и строгом соблюдении правил.

## 2. Оценка профессионализма муниципальных служащих комитета образования администрации г.Ставрополя

### 2.1. Анализ организационной структуры и правовой регламентации деятельности муниципальных служащих комитета образования администрации г.Ставрополя

Комитет образования администрации города Ставрополя (далее Комитет) является отраслевым (функциональным) органом администрации города Ставрополя с правами юридического лица и исполняет функции и полномочия органов местного самоуправления в сфере образования в пределах своей компетенции.

Комитет в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации [1], федеральными конституционными законами, федеральными законами и другими правовыми актами Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Ставропольского края, законами Ставропольского края и иными нормативными правовыми актами Ставропольского края, Уставом муниципального образования города Ставрополя Ставропольского края и иными муниципальными правовыми актами города Ставрополя, а также Положением о комитете образования администрации города Ставрополя.

Комитет осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими отраслевыми (функциональными) и территориальными органами администрации города Ставрополя, Ставропольской городской Думой, территориальными органами федеральных органов государственной власти, органами государственной власти Ставропольского края, хозяйствующими субъектами различных организационно-правовых форм по вопросам, входящим в компетенцию Комитета.

Комитет осуществляет возложенные на него задачи и полномочия непосредственно, а также через находящиеся в его ведении муниципальные образовательные организации города Ставрополя.

Организационно-правовая форма Комитета      муниципальное казенное учреждение.

Полное официальное наименование Комитета комитет образования администрации города Ставрополя.

Место нахождения Комитета: 355037, Российская Федерация, Ставропольский край, город Ставрополь, улица Шпаковская, 85.

Согласно положению о комитете образования администрации города Ставрополя, к основным задачам можно отнести:

- проведение на территории города Ставрополя государственной политики в области образования.

- организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных учреждениях города Ставрополя (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами), организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных учреждениях города Ставрополя (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти Ставропольского края).

- определение и осуществление комплекса мер, направленных на сохранение и развитие муниципальной системы образования, с учетом региональных особенностей, национально-культурных и исторических традиций.

- обеспечение современного уровня качества образования, а также внедрение в образовательный процесс электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

- обеспечение государственных гарантий доступности и равных возможностей получения образования, соответствующего федеральным государственным образовательным стандартам в муниципальных образовательных учреждениях города Ставрополя.

- формирование единого образовательного пространства на территории города Ставрополя.

- создание в муниципальных образовательных учреждениях города Ставрополя условий, обеспечивающих реализацию гарантированных Конституцией Российской Федерации и законодательством Российской Федерации прав граждан на получение образования.

- реализация основных направлений государственной политики по улучшению социального положения детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в части полномочий, отнесенных к полномочиям Комитета законами Ставропольского края и муниципальными правовыми актами города Ставрополя.

- исполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города Ставрополя федеральными законами и законами Ставропольского края.

В учреждении обеспечивается соблюдение законов, норм, правил и инструкций по охране труда. На предприятии действует административно-общественный контроль охраны труда. Специалист по охране труда осуществляет следующие мероприятия:

- проводит обязательные виды инструктажей: вводный, первичный, повторный, текущий, внеплановый.

-проводить анализ состояния и причин производственного травматизма;

- разрабатывает мероприятия по предупреждению несчастных случаев;

- организовывает работы по аттестации рабочих мест на соответствии требованиям безопасности и тд.

Руководитель учреждения беспокоится о здоровье своих сотрудников, поэтому за счет учреждения сотрудники посещают спортзалы, тренажерные залы в свободное время.

Комитет образования администрации города Ставрополя, является отраслевым (функциональным) органом администрации города Ставрополя, имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая способствует:

- стимулированию деловой и профессиональной специализации;

- уменьшению дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшению координации в функциональных областях.

Согласно рисунку 2.1, Комитет образования администрации города Ставрополя состоит из 6 отделов.

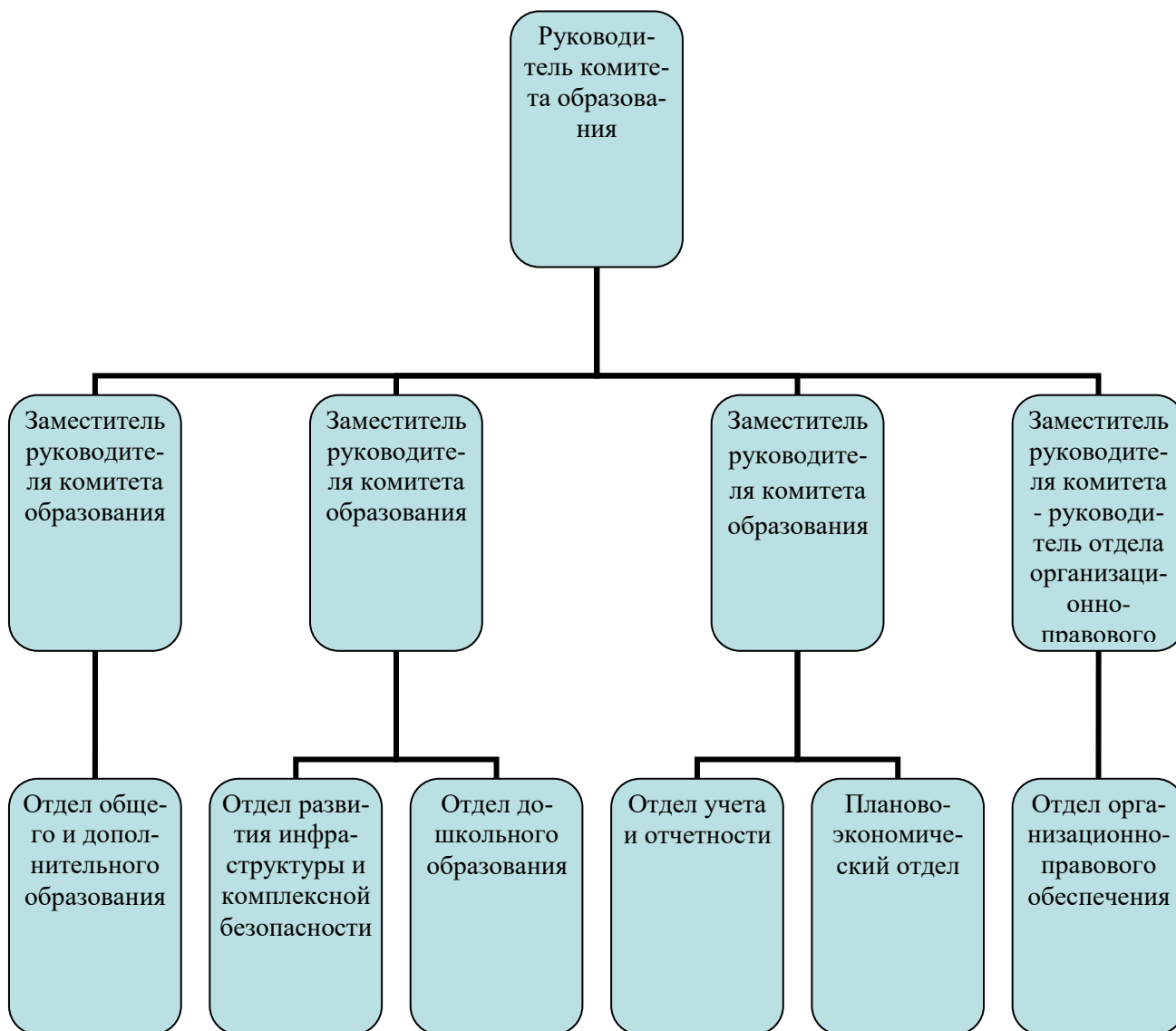


Рисунок 2.1 – Структура комитета образования администрации города Ставрополя [26]

Задачами отдела организационно-правового обеспечения являются:

- участие в пределах своих полномочий в реализации кадровой политики в области образования;

- повышение престижа сферы образования и общественно-государственного статуса педагогического труда;
- прогнозирование и управление процессами, направленными на совершенствование работы с педагогическими кадрами, аттестацией педагогических и руководящих кадров системы образования г. Ставрополя;
- осуществление мониторинга мер по социальной поддержке педагогических и руководящих кадров системы образования г. Ставрополя;
- кадровое и организационно-штатное обеспечение деятельности комитета образования администрации города Ставрополя;
- обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения законодательства Российской Федерации и законодательства Ставропольского края о муниципальной службе в комитете;
- обеспечение в пределах своей компетенции организации работы в области профилактики коррупционных и иных правонарушений на муниципальной службе;
- документационное обеспечение деятельности комитета образования администрации города Ставрополя по реализации установленных полномочий;
- организация и обеспечение функционирования в комитете единой системы делопроизводства;
- совершенствование документационного обеспечения комитета образования администрации города Ставрополя в соответствии с действующим законодательством и ГОСТами. На отдел могут быть возложены иные задачи в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством Ставропольского края.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции, показанными на рисунке 2.2.

Согласно рисунку 2.2, одной из функций отдела является анализ работы специалистов. Реализация данной функции позволяет получить сведения о том,

что в комитете образования администрации города Ставрополя по состоянию на 01.01.2020 работает 42 человек.

Следующим этапом в анализе деятельности комитета образования города Ставрополя становится изучение возрастного состава сотрудников, который играет важнейшую роль в качественном описании служащих. Наглядное изображение возрастного состава служащих комитета представлено на рисунке 2.3.

Функции отдела организационно-правового обеспечения	Анализ состояния кадрового обеспечения образовательного комплекса г. Ставрополя
	Осуществление взаимодействия по вопросам кадровой политики в образовании
	Формирование банка данных о наличии в образовательных организациях г. Ставрополя педагогических вакансий
	Анализ работы специалистов
	Подготовка документации
	Ведение учета, регистрации и направления поступающей корреспонденции
	Участие в формировании резерва управленческих кадров муниципальной службы
	Формирование кадрового резерва комитета образования для замещения вакантных должностей муниципальной службы
	Подготовка проектов локальных правовых актов
	Подготовка предложений по проведению мероприятий

Рисунок 2.2 – Функции отдела организационно-правового обеспечения

Рассмотрев рисунок 2.3, и проанализировав сотрудников по половому признаку, мы видим, что в комитете образования администрации города Ставрополя преобладают сотрудники женского пола.

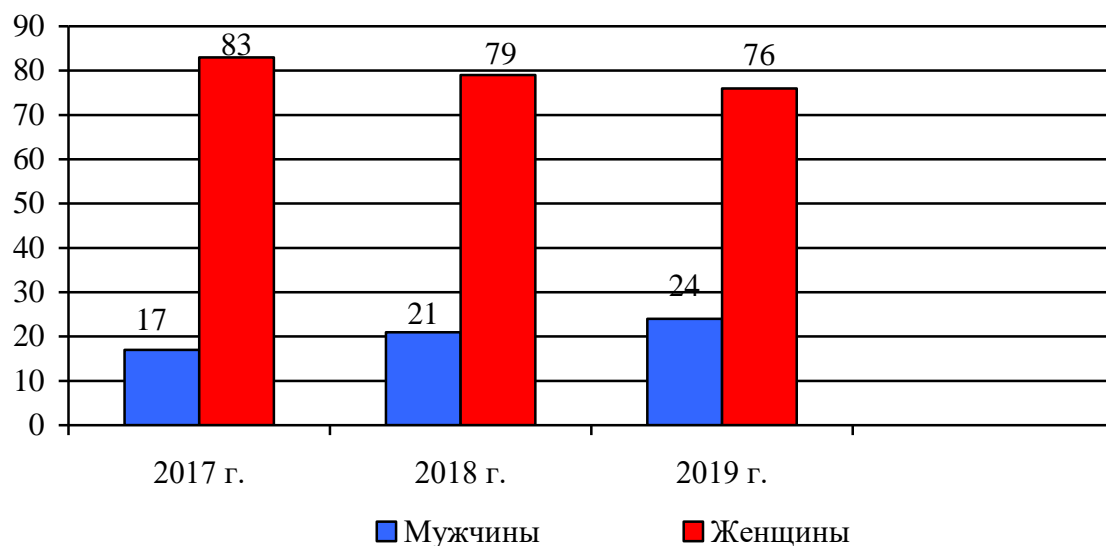


Рисунок 2.3 – Распределение служащих комитета образования администрации города Ставрополя по полу, %

Ниже представим данный показатель непосредственно по отделам за 2019г.:

- отдел организационно-правового обеспечения – 3,8% от общего числа женщин в коллективе, 25% от общего числа мужчин в комитете;
- отдел общего и дополнительного образования – 21,89% женщин;
- отдел дошкольного образования – 15,8 % женщин и 16,7% мужчин;
- отдел учета и отчетности – 31,2 % женщин;
- планово-экономический отдел – 18,11% женщин;
- отдел развития инфраструктуры и комплексной безопасности – 25% мужчин и 5,17% женщин.

Для эффективной оценки профессионализма и компетентности служащих комитета необходимо проанализировать сотрудников в разрезе групп и категорий должностей в соответствии с рисунком 2.4.



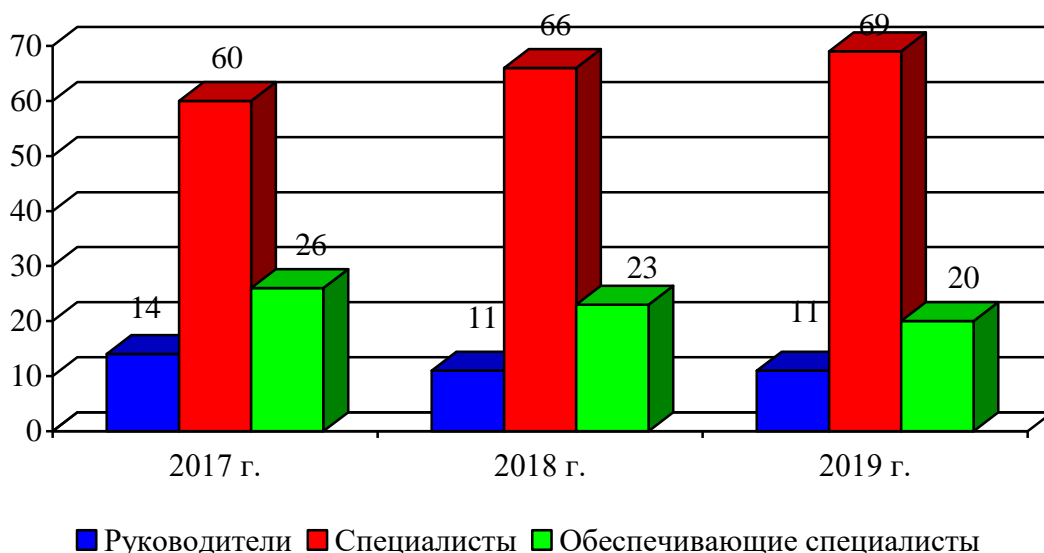


Рисунок 2.4 – Сотрудники комитета образования администрации города Ставрополя в разрезе категорий должностей, %

Согласно рисунку 2.4, среди сотрудников комитета образования наибольшее число относится к категории «специалисты» (более 60%). Данная тенденция является распространенной для муниципалитета.

Для того чтобы дать оценку профессиональных компетенций служащих комитета образования, необходимо также проанализировать динамику возрастного состава работников за 2017-2019 гг., отраженную на рисунке 2.5.

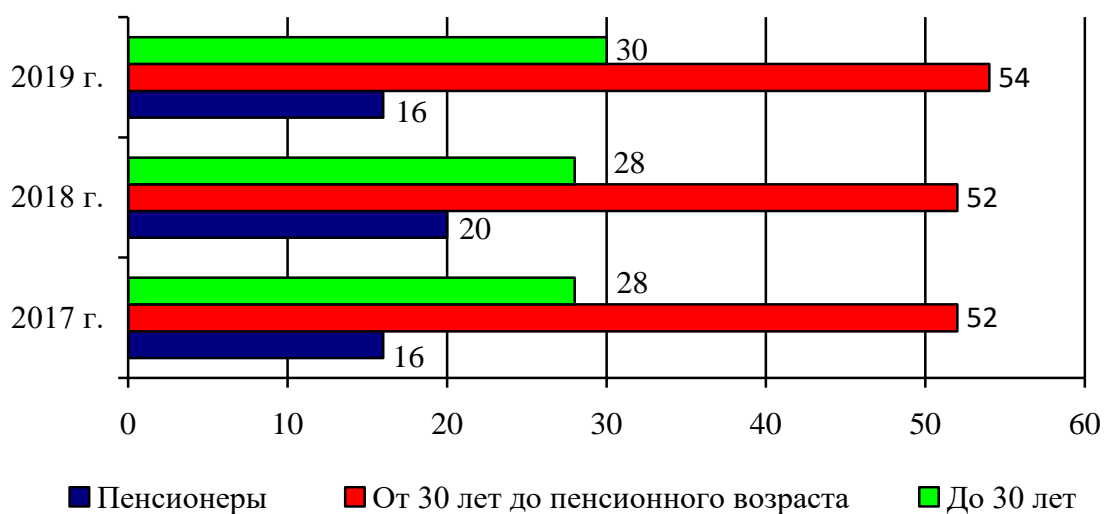


Рисунок 2.5 – Распределение служащих комитета образования администрации города Ставрополя по возрасту за 2017-2019 гг., %

Проанализировав рисунок 2.5, приходим к выводу о том, что постепенно число сотрудников, возраст которых не превышает 30 лет, увеличивается. По сравнению с 2017 годом, процент молодых служащих увеличился с 28 до 30 %. В связи с этим можно наблюдать положительную тенденцию омоложения кадров.

Одной из целей комитета образования на 2020 год становится разработка методов и способов привлечения молодых квалифицированных специалистов для поддержания тенденции омоложения кадров. Согласно Федеральному закону от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3], важными условиями для поступления на муниципальную службу являются гражданство Российской Федерации, предоставление необходимых документов, а также соответствие возрастному цензу и необходимым квалификационным требованиям.

Наличие у служащих профессиональных компетенций напрямую зависит от образовательного уровня и направлений обучения [2]. Так, из 42 муниципальных служащих комитете образования администрации города Ставрополя все имеют высшее образование. На рисунке 2.6 представлено распределение по направлениям образования в период с 2017 по 2019 гг.

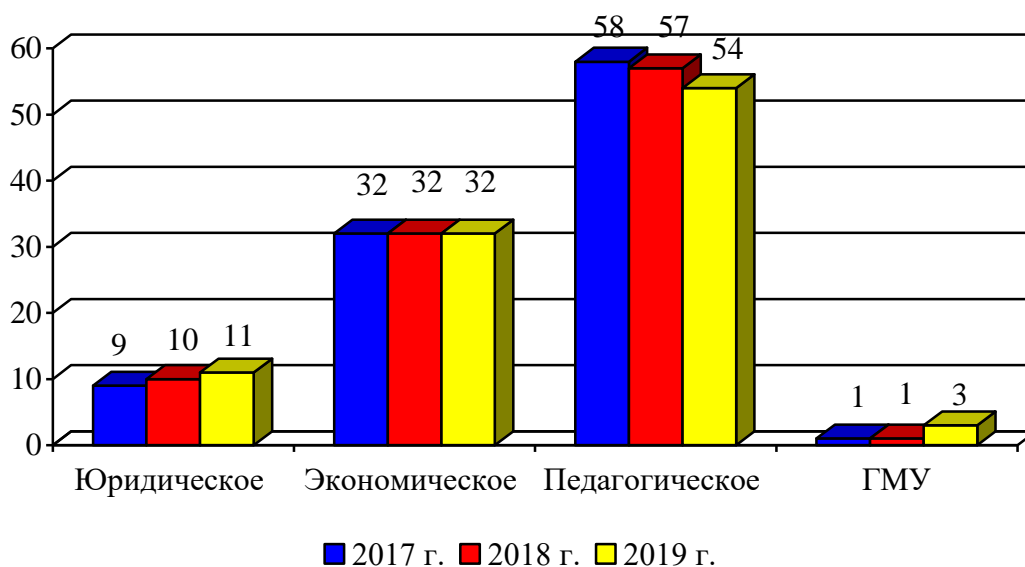


Рисунок 2.6 – Распределение служащих комитета образования администрации города Ставрополя по направлениям образования в 2017-2019 гг., %

Анализируя представленные на рисунке 2.6 данные, можем отметить повышение числа служащих с профильным образованием «Государственное и муниципальное управление» (с 1% до 3%). Однако, несмотря на это, для повышения эффективности деятельности комитете образования необходимо привлечение специалистов с профильным образованием «Государственное и муниципальное управление».

Важным показателем эффективности деятельности комитете образования является динамика текучести кадров, представленная на рисунке 2.7.

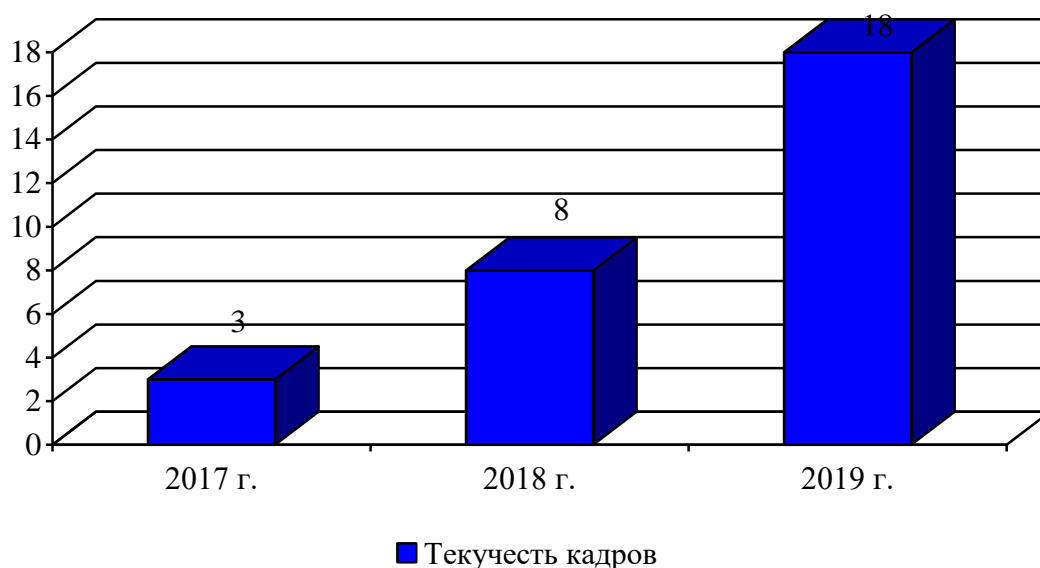


Рисунок 2.7 – Динамика текучести кадров за 2017-2019гг. (в % по отношению к общему числу сотрудников)

На рисунке 2.7 можем наблюдать резкое увеличение текучести кадров в 2019 году. Данный показатель подтверждает то, что в учреждении не развита система мотивации сотрудников.

На сегодняшний день в качестве приоритетного способа подбора кадров в комитете образования администрации города Ставрополя был выбран способ замещения должностей на конкурсной основе, в том числе комитет образования осуществляет формирование резерва руководителей и муниципальных служащих.

Если в 2017 г. резерв кадров был составлен всего лишь на 4 должности, то в 2020 г. – уже на 7, что говорит о повышении значимости кадрового резерва. Нужно отметить, что в резерве кадров комитете образования наблюдается тенденция омоложения кадров.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что комитет образования администрации города Ставрополя представляет собой орган исполнительной власти [26], осуществляющий нормативно-правовое регулирование в сфере образования. Функциональная организационная структура обеспечивает высокие возможности координации и профессиональную специализацию руководителей отделов.

2.2. Оценка потенциала профессионального развития муниципальных служащих по результатам социологического анализа комитете образования администрации города Ставрополя

Социологический анализ состояния потенциала профессионального развития муниципальных служащих выполнялся в комитете образования администрации города Ставрополя в 2020 году.

Целью нашего исследования является изучение индивидуально-личностных факторов профессионального развития (мотивов, целей, ценностей и т.д.), а также прогноз развития профессиональных компетенций служащих комитете образования администрации города Ставрополя. В анкетировании было задействовано 20 сотрудников комитете образования администрации города Ставрополя. Предметом исследования является профессиональное развитие муниципальных служащих комитете образования.

Испытуемые были опрошены на тему профессионального развития муниципальных служащих (Приложение 1).

Полученные результаты, в ходе изучения системы ценностей муниципальных служащих, говорят о том, что для них материальное положение (33%) и собственный престиж являются ведущими ценностями (рисунок 2.8). С дру-

гой стороны, наименьшая значимость наблюдается у ценности «саморазвитие» (10%).

Поскольку среди ценностей преобладают те, которые зависят от поведения, можно сделать вывод о том, что служащие будут проявлять активность в достижении высокого материального положения и повышении собственного престижа, но их активность будет ниже в плане развития.

Вторым пунктом в опроснике является определение ведущей ценности в рабочем процессе у служащих комитета образования, результаты которого отражены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Распределение ведущих ценностей служащих комитета образования администрации города Ставрополя

Анализируя рисунок 2.8, становится очевидным, что одинаковые результаты (по 17%) набрали ценности «удовлетворение от процесса работы» и «достижение результатов». Это связано, в первую очередь, с тем, что если рабочий процесс для сотрудника становится «в радость», то соответственно, его стремление к улучшению собственных результатов будет только расти. Поэтому эти две ценности следует рассматривать в некотором симбиозе.

Ценности реализуются в различных жизненных сферах. Согласно данным опроса, наиболее значимой жизненной сферой для муниципальных служащих является сфера профессиональной деятельности. Распределение жизненных

сфер служащих комитете образования администрации города Ставрополя отражено на рисунке 2.9.

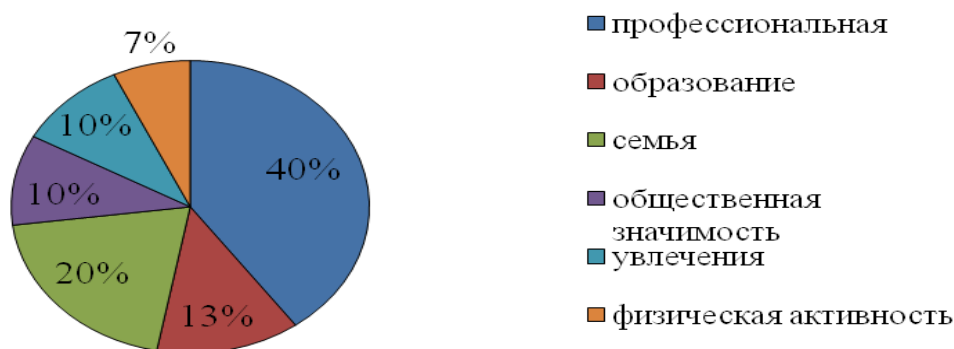


Рисунок 2.9 – Распределение значимости ведущих жизненных сфер сотрудников комитета образования администрации города Ставрополя, %

Результаты распределения на рисунке 2.9 показывают, что семья значима для 20% опрошенных (в основном, данную ценность отметили женщины). Сфера образования значима для 13% респондентов, что говорит о том, что не все муниципальные служащие стремятся повысить свой уровень образования [27]. Для достижения верхних ступеней карьеры работники отдают много времени своей профессии, поэтому меньше времени уделяют другим сферам жизни. При этом наименее важной респонденты считают физическую активность, что, скорее всего, обусловлено с недостатком свободного времени и возрастом.

Значимость жизненных сфер примерно одинакова как для мужчин, так и для женщин. Самыми значимыми факторами, оказывающими влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности, муниципальные служащие называют личные качества и высокие показатели работы.

Для того чтобы понять ценностные особенности муниципальных служащих, следует исследовать их отношение к профессиональному развитию и карьере. Результаты данного исследования показывают, что муниципальные служащие считают проблему профессионального развития актуальной, потому что «происходит постоянное реформирование муниципальной службы» (51%) и «существует потребность органов муниципального управления в профессионально подготовленных кадрах» (49%). Под «профессиональным развитием»

большинство муниципальных служащих понимают повышение качества и результативности деятельности (64%) и накопление опыта в области муниципального управления (20%). В меньшей степени муниципальные служащие соотносят профессиональное развитие с повышением статуса (10%) и прохождением оценочных процедур (6%).

Следующей задачей социологического анализа было выбрано исследование значимости аспектов профессиональной деятельности, необходимой для составления программы профессионального развития, также разработки формата обучения и способов мотивации. В качестве исследуемых факторов были выбраны такие как стабильность, доход, самореализация, взаимоотношения и власть, которые являются частными причинами выбора той или иной профессии в соответствии с рисунком 2.10.

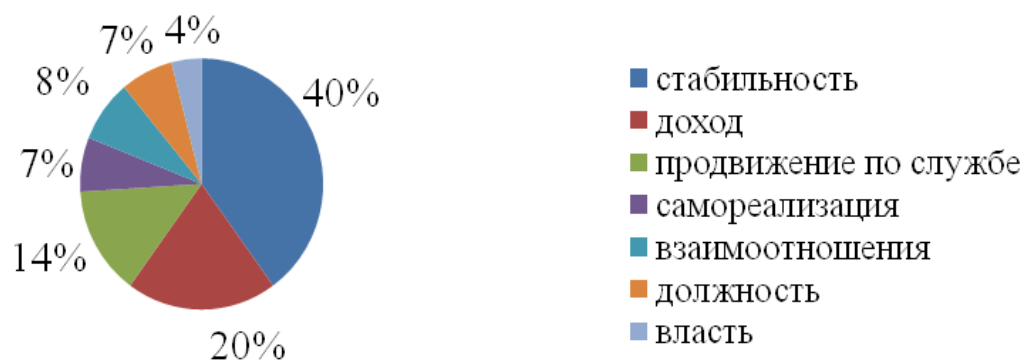


Рисунок 2.10 – Значимость аспектов профессиональной деятельности

В ходе опроса, результаты которого отражает рисунок 2.10, самыми важными аспектами профессиональной деятельности муниципальные служащие называют стабильность места работы (40%) и достойную заработную плату (20%). А такие аспекты как продвижение по службе (14%) и самореализация (7%) респонденты считают менее важными. В то же время успешная карьера практически не ассоциируется с высокой должностью и особенно – приобретением властных полномочий.

Анализ вышеприведенных данных позволяет сделать вывод о том, что для муниципальных служащих работа в первую очередь является местом, где

они в полной мере могут получить социальные гарантии, а только после того – площадкой для профессионального роста и развития.

Главной целью профессионального развития муниципальные служащие называют совершенствование своих профессиональных знаний с целью получения более высокой должности (65%). То есть основная цель профессионального развития для них не личная выгода (повышение уровня заработной платы или сохранение работы), а удовлетворение профессиональных интересов.

В качестве факторов, значимо влияющих на карьерный рост, респонденты отметили «совершенное владение предметом деятельности и ситуацией» и «постоянное повышение квалификации». Около 54% респондентов заявили, что наибольшее значение для карьерного роста имеют факторы социально-демографические (пол, возраст, здоровье) и профессиональные (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 у трети респондентов. Среди факторов, практически не влияющих на карьеру, многие служащие назвали идеологию и поддержку со стороны. Таким образом, личностный аспект выходит на первый план, в то время как знания, профессиональные качества и навыки, оказываются менее значимыми.

В условиях постоянной модернизации различных аспектов муниципальной службы в комитете образования администрации города Ставрополя разработана программа развития персонала, состоящая в соответствии с рисунком 2.11, из четырех блоков.



Рисунок 2.11 – Программы развития персонала комитета образования администрации города Ставрополя



От программы развития персонала, напрямую зависит профессиональное развитие служащих комитета образования. Однако лишь треть опрошенных считают, что профессиональное развитие напрямую зависит от профессионального обучения. Далее респондентам предложили выбрать приоритетный способ повышения профессионального обучения, результаты которого отображены на рисунке 2.12.

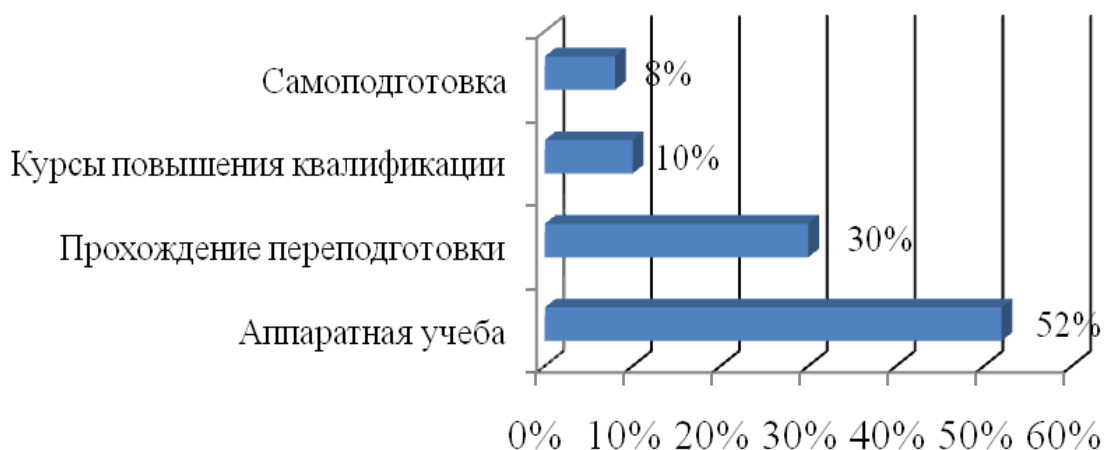


Рисунок 2.12 – Приоритетные способы профессионального обучения, %

Согласно рисунку 2.12, большинство муниципальных служащих одной из главных форм профессионального развития считают аппаратную учебу (52%) и прохождение переподготовки (30%). Эти формы обучения уже стали стандартными и используются во всех муниципальных учреждениях, многие служащие уже участвовали (участвуют) в аппаратной учебе или переподготовке. Наименьшую значимость для профессионального развития, по мнению муниципальных служащих, занимают курсы повышения квалификации и самоподготовка. Это говорит о том, что в органах муниципального управления эти формы используются недостаточно.

Обобщение результатов проведенного социологического исследования позволяет сделать следующие выводы:

- среди ведущих ценностей у многих муниципальных служащих в приоритете находится получение материальной выгоды, нежели таких ценностей как «саморазвитие» и «достижение результатов»;

- у большинства муниципальных служащих отсутствует четкое понимание понятия «профессиональное развитие»;
- среди факторов, благодаря которым муниципальные служащие занимают свои должности, на первом месте стоит стабильность, а фактор самореализации занимает одно из последних мест;
- только треть опрошенных считают, что на профессиональное развитие помимо стандартных форм обучения (аппаратная учеба и прохождения переподготовки) влияет и не так «часто используемый» фактор обучения, как «самоподготовка».

Таким образом, результаты исследования выявили, что у муниципальных служащих нет четкости представлений относительно профессионального развития как деятельности целенаправленной, организованной, спланированной, хотя стремление к профессиональному росту (карьерному продвижению) присутствует у большинства опрошенных.

### 2.3. Информационное обеспечение деятельности комитета образования администрации города Ставрополя

Информационное обеспечение деятельности комитета образования представляет собой единую систему классификации и кодирования информации, унифицированных схем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организации.

К информационному обеспечению комитета образования администрации города Ставрополя

относятся специальные программы:

- «БАРС. Образование – Контингент обучающихся»;
- программно-технический комплекс обеспечения процедуры аттестации педагогических работников (ПТК ОПАПР);
- система федерального мониторинга и оценки результативности научных организаций;
- информационно-справочная система «Консультант плюс»;

- «1С: Бухгалтерия государственного учреждения»;
- Лотус «Деловая Почта».

Перейдем к подробному описанию используемых в комитета образования программ.

«БАРС. Образование – Контингент обучающихся» представляет собой единую региональную систему учета учащихся образовательных учреждений всех уровней и типов. Система позволяет получить актуальные данные касательно образовательных программ, которые являются необходимыми для формирования региональных целевых программ. Программа позволяет обеспечить переход на новый уровень функционирования ведомственных систем.

К основным преимуществам использования данной программы относятся:

- структурированность данных контингента обучающихся;
- интеграция с существующими информационными системами ведомств и образовательных учреждений всех уровней;
- предоставление актуальной информации по получению образовательных услуг в регионе;
- программа является универсальным источником для оценки качества образования;
- проведение аналитической работы с целью формирования региональных программ в сфере образования;

формирование итоговых отчетов деятельности комитета образования администрации города Ставрополя

- в части контингента обучающихся;
- актуальность данных за счет взаимодействия Системы с ведомственными системами в рамках СМЭВ.

«1С: Бухгалтерия государственного учреждения» позволяет обеспечить автоматизацию бухгалтерского учета муниципальных (государственных) учреждений, состоящих на самостоятельном балансе, финансируемых из федераль-

ного, регионального (субъектов Российской Федерации) или местного бюджетов, а также из бюджета государственного внебюджетного фонда [10].

Преимущества использования этой программы подтверждает выполнение следующих задач:

- ведение учета деятельности групп учреждений в единой информационной базе;
- ведение обособленного учета по источникам финансового обеспечения;
- стандартизация методологий учета;
- формирование комплекса готовых решений по автоматизации основных участков бухгалтерского учета;
- учет санкционирования доходов.

Таким образом, программа «1С: Бухгалтерия государственного учреждения» соединяет в себе все преимущества других версий 1С и позволяет сделать бухгалтерский процесс максимально удобным и простым для отдела бухгалтерского учета и контроля.

Каждый день в нашей стране происходит множество изменений в законодательстве: выходят новые законы, изменяются и дополняются старые, появляются новые версии интерпретации. Уследить самостоятельно за этим невозможно, на помощь приходит информационно-справочная система «Консультант Плюс» [18]. Благодаря программе, всю информацию можно получать самостоятельно и научиться применять ее на практике в конкретной рабочей ситуации. Очень часто бывает так, что перед работником ставятся задачи, выходящие за рамки его компетенции. В такой ситуации назначение Консультант Плюс очевидно, можно найти необходимые документы и понять, как их применить на практике.

Таким образом, комитет образования администрации города Ставрополя представляет собой орган исполнительной власти, проводящий государственную политику, осуществляющий управление и нормативно-правовое регулирование в сфере образования в пределах своей компетенции. Социологическое

исследование, проводимое среди служащих комитет образования, показало, что, несмотря на результативную деятельность, сотрудники не имеют четкого представления понятия «профессионального развития». Необходима разработка методических рекомендаций программы развития компетенций для служащих комитет образования.

2.4. Разработка мероприятий по совершенствованию профессиональных компетенций деятельности сотрудников комитет образования администрации города Ставрополя

При проведении процедур подбора персонала, аттестации, квалификационного экзамена, определения испытательного срока важнейшим элементом является не только определение с набором компетенций, которыми должен обладать сотрудник, но и со способом оценки данных компетенций.

В комитете образования администрации города Ставрополя приоритетными методами оценки являются:

- работа один на один (различные виды интервью);
- обсуждение типичных рабочих ситуаций в процессе групповых дискуссий;
- индивидуальная работа претендента;
- различные виды дискуссий;
- проведение различных видов тестирования.

Также используется ряд упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации, в которых претендент имеет возможность проявить поведение, необходимое для искомой работы [29].

Данные методы стали уже традиционными для комитета образования, однако перестали быть исчерпывающими.

В соответствии с нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность муниципальной службы, нами были предложены некоторые методы и способы оценки профессиональной компетентности муниципальных служащих, представленные на рисунке 2.13.



Рисунок 2.13 –Методы оценки компетенций муниципальных служащих комитета образования администрации города Ставрополя

Анализируя рисунок 2.13, дадим характеристику предложенных нами групп и способов оценки компетенций.

На наш взгляд, к методам оценки профессиональных компетенций служащих комитет образования необходимо добавить блок «индивидуальная работа», который будет включать в себя составление претендентом реферата по специальности в рамках проблемной области, упражнение на поиск информации, а также группу упражнений In-Basket. В этих способах заложены следующие аспекты:

- служащие научатся быстрее принимать решения с наличием минимальной информации при ограниченном времени;

- сотрудники смогут ознакомиться с различными типами документации и в дальнейшем использовать их по назначению.

В комитете образования администрации города Ставрополя используется интегральный подход, основанный на реальной оценке личностных качеств работника. Привлекая современные достижения науки о человеке, можно добиться близкой к истине оценки его профессиональных качеств. На этой основе интегральный подход к оценке персонала – гарантия объективного, непредвзятого отношения к работнику любого ранга.

В комитет образования администрации города Ставрополя интегральный подход состоял из трех этапов, включающих в себя анализ, группировку и формирование практических выводов. На наш взгляд, необходимо дополнить данный подход еще двумя категориями для эффективной оценки компетенций в соответствии с рисунком 2.14.

Обобщив элементы интегрального подхода на рисунке 2.14, дадим полную характеристику каждого из этапов.

1 этап является определением роли оценочных мероприятий в системе управления кадровыми процессами организации, работе с персоналом, подготовки документов первичной и углубленной оценки персонала с использованием данных учета кадров.



Рисунок 2.14 – Этапы интегрального подхода оценки компетенций

Этапы 2 и 3 включают в себя анализ, классификацию кадровой информации, подбор наиболее эффективных методик практической оценки (аттестации) работников, а также формулировку критериев определения объективности ха-

ра характеристик, используемых для последующего проведения более конкретной работы с персоналом в системе муниципальной службы.

На 4 и 5 этапах формулируются практические выводы по повышению эффективности работы с кадрами и вырабатываются рекомендации по информатизации кадровых процессов.

Обобщив предложенные этапы интегративной оценки, а также опыт профессиональной деятельности муниципальных служащих, сформируем основные критерии интегральной оценки компетентности служащих комитета образования администрации города Ставрополя, проведем их классификацию и представим в виде развернутого перечня, показанного на рисунке 2.15 [23].

На основе выделенных критериев, представленных на рисунке 2.15, выбираются способы и порядок, позволяющие сделать процедуру оценки работников более объективной. Данные критерии в дальнейшем подлежат детализации и совершенствованию, при этом происходит их увязка с профессиональными, возрастными, ведомственными спецификациями и другими характеристиками.

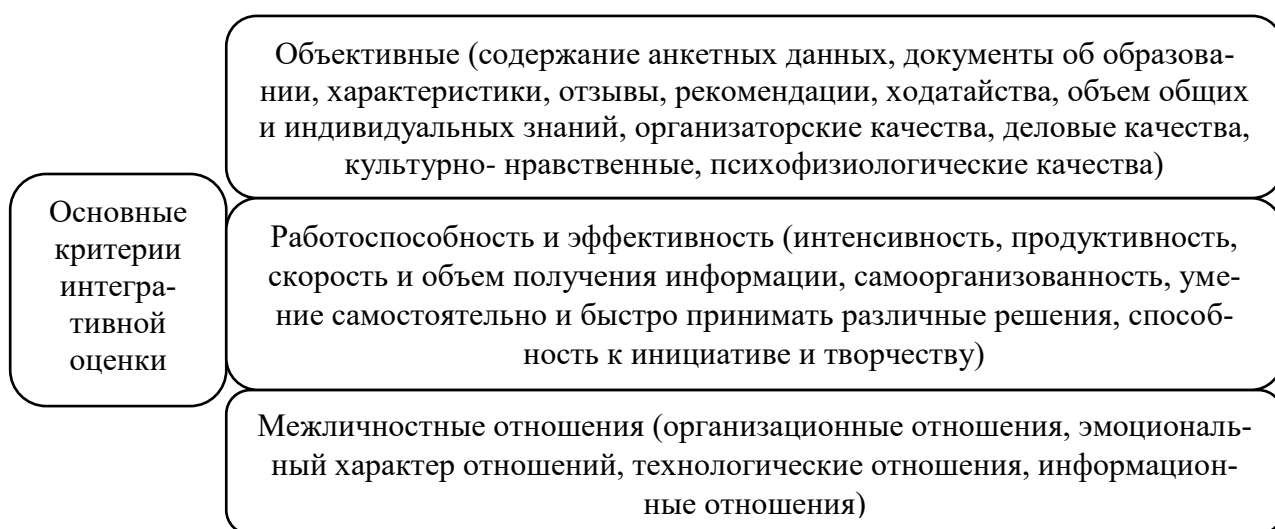


Рисунок 2.15 – Основные критерии интегративной оценки компетентности служащих комитета образования администрации города Ставрополя

Под управлением компетенциями понимается процесс определения, развития и модификации компетенций персонала, необходимых для выполнения



профессиональных задач в организационных условиях [5]. Для комитета образования администрации города Ставрополя наиболее значимыми компетенциями, составляющими основу деятельности служащих, являются:

- профессиональные знания и навыки (владение информацией об экономике, политике, демографии и т.д.; умение проанализировать ситуацию и выявить проблему, наличие организаторских навыков);
- личностные качества (эмоциональная устойчивость, организованность, уверенность, склонность к сотрудничеству, энергичность и выносливость);
- профессиональные ценности (честь служащего, требовательность, ответственность и обязательность, неподкупность).

Проанализировав значимые для сотрудников комитета образования компетенции, а также изучив квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих (Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3], нами была составлена общая модель управленческих компетенций муниципальных служащих категории «специалисты». Она сочетает в себе не только имеющиеся и развивающиеся компетенции сотрудников комитет образования, но и новую группу «метакомпетенции», представленную на рисунке 2.16.



Рисунок 2.16 – Группы компетенций для категории «специалисты»

Заметим, что на рисунке 2.16 представлена новая группа под названием «метакомпетенции», которая включает в себя обучаемость, аналитичность и рефлексивность. На наш взгляд, данная группа позволит сделать процесс освоения компетенций процессом, более ориентированным на личность, а также смягчить последствия различных изменений, сделав их «безболезненными» для служащих.

Экспертной группой (Гаджиев А.Г., Галкин В.В.) при помощи метода парного сравнения компетенции был определен минимальный уровень освоения той или иной компетенции [7,8]:

- уровень Е – отсутствие компетенции или неудовлетворительное исполнение деятельности;
- уровень D – уровень осознания, который означает, что специалист имеет понимание об установленном поведении, стараясь при этом вести себя соответствующим образом, но это не всегда получается;
- уровень C – стандартный уровень, в котором служащий проявляет необходимые компетенции в деятельности;
- уровень B – продвинутый уровень, в ходе которого служащий может применять компетенции в непредвиденной обстановке;
- уровень A – лидерский уровень: служащий является примером и задает высокую планку для остальных.

На основе вышеприведенной информации можно составить основные компоненты оценки деятельности муниципального служащего, представленные на рисунке 2.17.

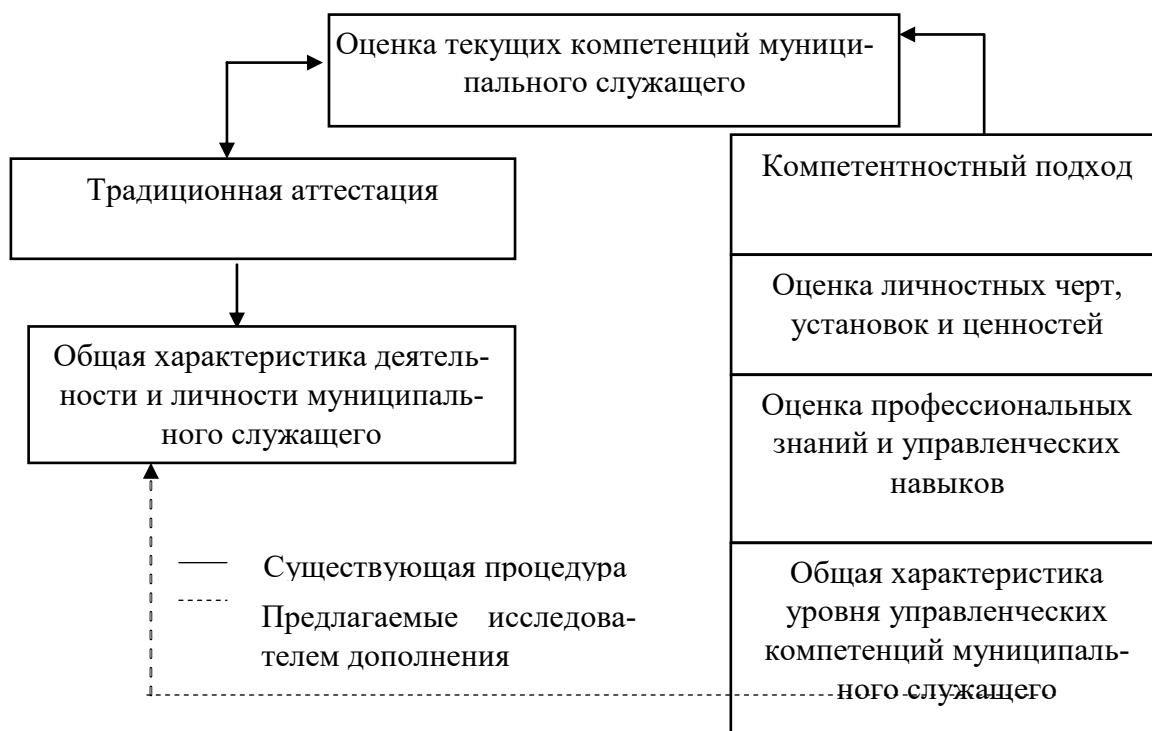


Рисунок 2.17 – Основные компоненты оценки текущих компетенций муниципального служащего [28]

Конкретизируя рисунок 2.17, замечаем, что процесс управления компетенциями муниципальных служащих является важнейшим элементом в системе государственной службы. При помощи уже имеющихся моделей, а также инновационных методов была разработана новая система оценки текущих компетенций муниципальных служащих, исключая ошибки предыдущего опыта и позволяющая оценить муниципального служащего не только по профессиональным, но и по личностным качествам [32].

Далее мы представим формирование аттестационной программы муниципальных служащих

Технология проведения аттестации является одной из важнейших технологий на муниципальной службе, так как она позволяет оценить знания и навыки служащего, рассмотреть перспективы его развития на данной должности, а также играет роль мотивации относительно повышения его квалификации.

Аттестация представляет собой комплексную технологию, позволяющую составить представление не только о профессиональных, но и о личностных ка-

чествах сотрудника. Целью аттестации является определение соответствия или несоответствия занимаемой им должности. Организация и проведение аттестации регламентируются Федеральным законом от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3].

Как уже было сказано ранее, аттестация проводится с периодичностью один раз в три года при помощи специально сформированной аттестационной комиссии, в которую включаются «представитель нанимателя и/или уполномоченные им муниципальные служащие, представитель соответствующего органа по управлению муниципальной службой, представители научных и образовательных организаций, а также других организаций, которых приглашает орган по управлению муниципальной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов – специалистов по вопросам, связанным с муниципальной службой (число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии» [20]. Формирование данного состава должно строиться по принципу исключения конфликтных ситуаций, которые могли бы повлиять на принимаемое ими решение относительно прохождения аттестации муниципального служащего.

Согласно Федеральному закону от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3], аттестацию обязаны проходить все муниципальные служащие, за исключением:

- служащих, занимающих свою должность менее года;
- служащих, достигших шестидесятилетнего возраста;
- беременных женщин;
- служащих женщин, находящихся в декретном отпуске;
- служащих, прошедших аттестацию менее года назад;
- служащих, замещающих должность по срочному служебному контракту.

Для того чтобы сделать процесс аттестации единым для всех органов муниципальной службы, существуют принципы проведения аттестации, отраженные на рисунке 2.18.

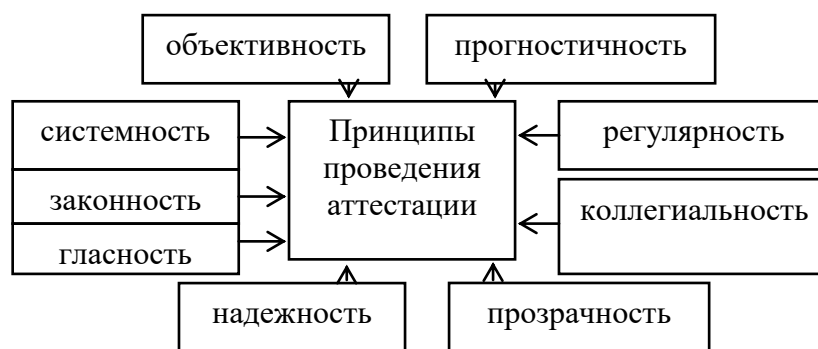


Рисунок 2.18 – Принципы проведения аттестации

Принципы проведения аттестации, отображенные на рисунке 2.18, позволяют провести данную процедуру честно и в соответствии с законом.

Порядок проведения аттестации описан в Положении «О проведении аттестации муниципальных служащих Российской Федерации». Как было сказано выше, данная процедура проводится один раз в три года и имеет несколько обязательных этапов, представленных на рисунке 2.19.

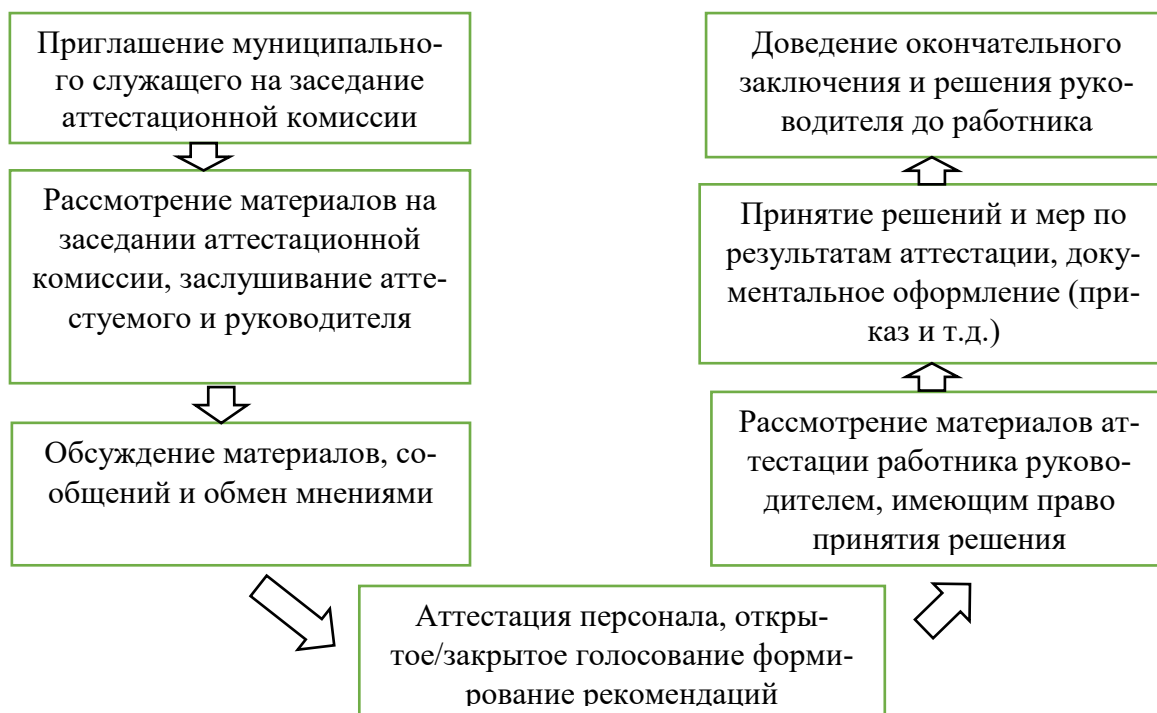


Рисунок 2.19 – Процедура проведения аттестации

В результате проведения аттестации, представленной на рисунке 2.19, комиссия выносит одно из перечисленных решений:

- соответствует замещаемой должности;
- соответствует замещаемой должности и рекомендуется для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- соответствует замещаемой должности при условии получения дополнительного профессионального образования;
- не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

Несмотря на то, что принципы и процедуры проведения аттестации на муниципальной службе детально описаны, существует ряд проблем и недочетов, из-за которых данная технология становится неидеальной.

Первой проблемой, мешающей проведению аттестации на высоком уровне, является излишняя формализация. К примеру, в Указе «О проведении аттестации муниципальных служащих Российской Федерации» понятие «профессиональные качества гражданского служащего» носит чересчур общую характеристику. Оно не учитывает специфики и особенностей каждой отдельной работы данной профессии. Необходимым условием для решения этой проблемы становится создание перечня уточненных навыков, знаний, которыми муниципальный служащий должен обладать, и внедрить его как в Положение, так и в механизм технологии аттестации.

В качестве еще одной недоработки технологии аттестации выступает то, что в разделе 1 пункта 3 Указа «О проведении аттестации муниципальных служащих Российской Федерации» указано, что лица, замещающие должности категорий «руководители» и «служащие (советники)», с которым заключен срочный служебный контракт, не подлежат аттестации. В таком случае остается непонятным, по каким критериям был выбран тот или иной служащий, соответствует ли он замещаемой должности и каким способом проверяются его профессиональные качества, служебная деятельность. Более того, у таких муниципальных служащих нет испытательного срока, и они не проходят квалификационный экзамен [19]. Для того чтобы у таких категорий служащих не было необоснованных преимуществ, а у других сотрудников не возникало вопросов,

следует обязать муниципальных служащих, замещающих должности по срочному служебному контракту также проходить процедуру аттестации, если они будут занимать эту должность сроком более трех лет. Данное предложение следует внести в от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3].

Выделим еще одну проблему, связанную с тем, что сотрудник не отправляется на получение дополнительного профессионального образования [6]. В Федеральном законе от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3] предусматриваются последствия невыполнения муниципальными служащими данного решения, однако про руководителя не сказано ни слова. А ведь руководитель несет ответственность за своего подчиненного. Очень часто такая ситуация возникает из-за нехватки финансов или свободных квалифицированных кадров. Вследствие этого аттестация теряет свою значимость и становится простой формальностью. Эту ситуацию может исправить увеличение финансирования системы ДПО со стороны государственных органов, направленное на повышение качества и предоставление своевременной возможности осуществления результатов проведения технологии аттестации.

Таким образом, несмотря на то, что процедура проведения аттестации муниципальных служащих является уже устоявшейся, она по-прежнему полна различных недочетов. Необходимо рассмотрение возможности применения других видов оценки деятельности муниципальных служащих, которые мы рассмотрим в виде методических указаний.

Следующим этапом наших мероприятий является разработка программы по развитию управленческих компетенций муниципальных служащих.

Прежде чем разработать программу развития управленческих компетенций, необходимо выделить важный ее признак – субъективный характер, т.е. учет целей и специфических требований конкретного муниципального учреждения к профессионализму и компетенциям служащих помимо стандартных ограничений, закрепленных в нормативно-правовых документах.

Для составления методических рекомендаций к разработке программы по развитию управленческих компетенций, необходимо проанализировать, каким образом происходит процесс развития компетенции.

Среди множества исследований относительно развития компетенции нами была выделена модель Д. Киркпатрика [30], которая обеспечивает применение полученных в процессе обучения новых навыков непосредственно на рабочем месте и, следовательно, позволяет добиться максимальных показателей от данного обучения.

Согласно Д.Киркпатрику, компетенция может быть развита постепенно путем прохождения нескольких этапов, показанных на рисунке 2.20.

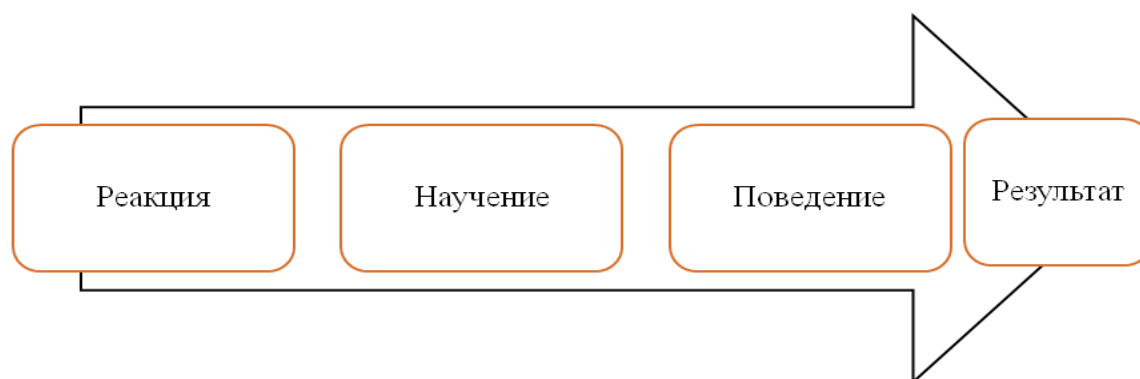


Рисунок 2.20 – Этапы развития компетенции по Д. Киркпатрику [15]

Помимо этапов на рисунке 2.20, Киркпатрик выделяет, что реакция участников является очень важным критерием успешности обучения. Это обусловлено двумя причинами:

Во-первых, люди в любом случае поделятся впечатлениями от обучения со своим руководством, следовательно, это повлияет на решение о продолжении обучения.

Во-вторых, позитивное реагирование усиливает мотивацию к обучению. Киркпатрик считает, что позитивная реакция не гарантирует успешного освоения новых знаний, умений и навыков. Отрицательная же реакция на тренинг почти наверняка означает уменьшение вероятности обучения.

Самым важным и одновременно сложным уровнем Киркпатрик считает «Поведение» [15]. Во время третьего этапа нередким явлением становится от-



существование изменений в поведении участников. В таких ситуациях необходима проверка следующих условий:

- понимание участниками, что и как делать;
- создание соответствующего социально-психологического климата и поощрение участников за изменение поведения.

Основой программы развития управленческих компетенций будет модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика, описанная выше. Каждый этап программы развития подкреплен определенными обучающими мероприятиями в соответствии с рисунком 2.21.



Рисунок 2.21 – Программа развития управленческих компетенций муниципальных служащих

Для описания программы развития управленческих компетенций, представленных на рисунке 2.21, воспользуемся уровнями освоения компетенций, отраженных выше. Реакция и на учение были объединены нами в один этап и включают в себя формирование уровня D требуемой компетенции. Этот уровень состоит из трех модулей, фундаментом которых выступают базовые дисциплины системы управленческого образования. Модуль 1 включает в себя Теория муниципального управления, модуль 2 носит название «менеджмент», а третий модуль разбирает условия для управления рисками.

Этап «поведение» представляет собой приобретение умения анализировать ситуации и принимать эффективное решение. Он формирует уровень С требуемой компетенции. К числу основных инструментов на данном этапе относятся методы, позволяющие людям взаимодействовать друг с другом: деловые и ролевые игры, анализ и разбор практических ситуаций, а также индивидуальные и групповые консультации.

Последний этап позволяет закрепить уровни D и C, а также развить компетенции до уровня B. Это поддержание соответствующих организационных условий на рабочем месте [9]. Основными инструментами выступает использование опыта коллег и сотрудников, а также лучших практик для развития компетенций, получение развивающей обратной связи от коллег, самообучение и контроль.

Изучив основные критерии и методику оценки профессионализма исследуемого объекта, нами были предложены основные мероприятия:

- создание трех модулей обучения, позволяющих сформировать теоретическую базу компетенций у служащих;
- формирование практического блока;
- привлечение к процессу освоения компетенций руководителей и закрепление в организации полученных компетенций.

Эффективность данных предложений будет, состоят в том, что:

- служащими будут освоены актуальные и необходимые в их деятельности компетенции, так как теоретический блок содержит 3 модуля с базовыми дисциплинами управленческого образования;
- процесс закрепления компетенций будет полноценным, так как программа будет содержать практическую часть освоения компетенций;
- полученные компетенции будут закреплены в организационной деятельности работника, так как в программу включен этап, включающий взаимодействие работников и руководителей.

Подводя итоги данного параграфа, можно говорить о том, что управление компетенциями представляет собой сложный и многоэтапный процесс, реали-

зация которого является очень важной для комитета образования администрации города Ставрополя. Разработанная программа по развитию управленческих компетенций соединяет в себя так теоретические, так и практические аспекты деятельности муниципального служащего и позволяет муниципальным служащим осваивать компетенции с дальнейшим пониманием их использования.

## Заключение

На основании проведенного исследования мы выяснили, что профессионализм и компетентность являются важными элементами в системе муниципальной службы.

В теоретической части мы изучили понятия «компетенция», «компетентность», «профессионализм», а также различные группы факторов, влияющих на профессиональное развитие (социально-психологические, личностные, экономические и общественные). Исследовав этапы профессионального развития согласно Е.А. Климову, мы пришли к выводу, что фаза «наставничество», которая является пиком развития работника, базируется на фазах, ей предшествующих. Для освоения данного этапа необходимо не только владение профессиональными навыками, но и соблюдать нравственные требования (рекомендательные, предписывающие, запрещающие) в своей деятельности.

К сожалению, несмотря на наличие большой теоретической базы по рассматриваемой проблеме, на сегодняшний день законы, регламенты и положения, в которых отражены профессионализм и компетентность, являются недостаточно разработанными.

Поэтому нами был предложен комплекс мер по устранению этих проблем:

- усовершенствование системы квалификационных требований, которые будут строиться на базовых, функциональных и специальных квалификационных требованиях;
- детальное описание нравственных требований, которые должны предъявляться к муниципальным служащим.

Для того чтобы выявить проблемы, связанные с профессиональным развитием компетенций, был проведен социологический анализ служащих комитета образования администрации города Ставрополя, который показал, что для большинства сотрудников сфера профессиональной деятельности является важнее таких сфер деятельности как семья, общественное признание и т.д.

Анализируя данные на конец 2019 года, отмечаем, что по сравнению с 2017 годом, процент молодых служащих увеличился с 28 до 30 %. В связи с этим можно наблюдать положительную тенденцию омоложения кадров.

Исследовав уровень образования, отмечаем, что основную часть работников комитета образования составляют служащие с педагогическим образованием, однако присутствует тенденция повышения числа служащих с профильным образованием «Государственное и муниципальное управление» (с 1% до 3%). Поэтому для дальнейшего повышения эффективности деятельности комитета образования необходимо либо привлечение специалистов с профильным образованием, либо увеличение частоты такого способа получения компетенций как «переподготовка».

Анализируя приоритетные способы профессионального развития среди сотрудников комитета образования, замечаем, что многие служащие недооценивают силу способа освоения компетенций «самоподготовка». Поэтому необходимо проводить разъяснительные работы по данному вопросу.

Для муниципальных служащих комитета образования работа в первую очередь является местом, где они в полной мере могут получить социальные гарантии, а только после того – площадкой для профессионального роста и развития. У некоторых сотрудников есть стремление к карьерному росту, однако отсутствует понимание зависимости продвижения по карьерной лестнице от освоения новых компетенций. Поэтому важным аспектом стало закрепление у служащих понятия «профессионализма», а также разработка программы.

В ходе нашего исследования по теме «Профессионализм и компетентность муниципального служащего: правовое содержание и пути повышения», нами были предложены мероприятия по совершенствованию профессиональных компетенций деятельности сотрудников комитета образования, к числу которых относятся:

- формирование 3-х модулей обучения, являющихся теоретической базой развития компетенций;

- выработка умения анализа ситуаций, т.е. практическое закрепление компетенций;

- обеспечение соответствующих организационных условий на рабочем месте.

Данный комплекс мероприятий позволит сделать процесс освоения компетенций в министерстве образования более системным, комплексным и эффективным, так как полученные навыки смогут закрепиться и применяться в деятельности служащих постоянно.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2016 №2-ФКЗ, от 21.07.2016 №11-ФКЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 29.12.2014 № 273-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «О муниципальной службе в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) // СПС «КонсультантПлюс».
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2017.
6. Булах Г.В. О взаимодействии рынка труда и рынка образовательных услуг: научная статья – М.: Инновации и инвестиции», 2018.
7. Гаджиев А.Г. Развитие управленческих компетенций государственных служащих: автореферат / С.С. Серебрянников, к.экон.н. – М.: Государственный университет управления, 2017. – 22с.
8. Галкин В.В, Волков А.Е. Модернизация Российского образования: вызовы нового десятилетия. Учебно-практическое пособие. – М.: «Дело» РАН-ХиГС, 2017. – 104 с.;
9. Гвоздева Н.М. Специфика системы повышения квалификации государственных гражданских служащих в современных условиях / Н.М. Гвоздева // Вестник Башкирского университета. – 2018.
10. Гладкий А.А. 1С: Бухгалтерия 8.2: Понятный самоучитель для начинающих / А.А. Гладкий – СПб.: Питер, 2016.
11. Деркач А. А. Акмеология: научно-практический журнал / А.А. Деркач, д. психол. наук – М.: Международная академия акмеологических наук, 2016.– №4.С.128.

12. Демин А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник для магистров/ А. А. Демин – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2017.
13. Долгоаршинных Н. В., Семенова И. И. Аттестация педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений: методическое пособие/ Н.В. Долгоаршинных– М.: Мозаика, 2018.
14. Жирков Р. П. Этика государственной службы и государственного служащего: учеб. пособие для вузов / Р. П. Жирков, Л. Ю.// Стефаниди – СПб.: Интермедия, 2018. –162 с.
15. Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick, J.D. implementing the four levels a practical guide for effective evaluation of training/ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick – San Francisco, California, 2016;
16. Кирьянов А.Ю. Реализация принципа профессионализма и компетентности муниципальных служащих /Вопросы современной юриспруденции: сб. ст. по матер. VII междунар. науч.-практ. конф. № 7. – Новосибирск: СибАК, 2016.
17. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений/ Е.А. Климов – М.: Академия, 2018.
18. Компьютерная справочная правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – URL - <http://www.consultant.ru>.
19. Красильникова Л.И. Методические рекомендации «Модель профессиональных компетенций государственных гражданских служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» / Л.И. Красильникова//АУ «Региональный институт управления» – Ханты-Мансийск: Лань, 2016. –142 с.
20. Лапыгин Ю.Н., Ерашова О.В. Модели компетенций государственных гражданских служащих: научная статья/ Ю.Н. Лапыгин, д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент» – Владимир, филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2017.



21. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы/ Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации// [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rosmintrud.ru/>
22. Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надеина О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография /Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк, О.С. Надеина – М.: Московский гуманитарный университет, 2016. –139 с.
23. Овчинников А.В. О классификации компетенций / А.В. Овчинников//научная статья – М.: МАРТИТ, 2016. – С.145-153.
24. Рогов Е. И. Психология становления профессионализма (в социально-экономических профессиях). – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2018.
25. Сайт Министерства образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://минобрнауки.рф/>.
26. Сайт комитета образования администрации города Ставрополя [Электронный ресурс]. – URL: <http://education-26.ru>
27. Сайт Федеральной службы государственной статистики – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gks.ru/>.
28. Троянская С.Л. Основы компетентностного подхода в высшем образовании: учебное пособие. – Ижевск: Удмуртский университет, 2018. – 176с.
29. Турняк К.В., Шакина, М.А. Модели профессиональной компетенции работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / К.В. Турняк, М.А. Шакина//Искусство управления, 2016. – № 4. – С.41-55.
30. Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model: A Case Study of PIA – European Journal of Business and Management Vol.7, No.25, 2017;
31. Хуторской А.В. Компетентностный подход в обучении/ А.В. Хуторской// Научно-методическое пособие – М.: Эйдос, 2017. – 73 с.

32. Чубарова Н.Л. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров (политологический аспект): автореферат// А.М. Старостин. – Ростов-на-Дону: Южный Федеральный Университет, 2018.

## Приложение 1

### Анкета

Уважаемый коллега!

Управление по работе с персоналом просит Вас высказать свое мнение о системе обучения персонала в учреждении. Ваши ответы помогут нам в дальнейшем организовывать обучение на высоком профессиональном уровне.

Отметьте нужный вариант ответа или допишите свой.

#### 1. Пол

1. Мужской
2. Женский

#### 2. Возраст

1. до 20
2. 21-25
3. 26-30
4. 31-40
5. 41-50
6. старше 50

#### 3. Образование

1. Среднее общее (школа)
2. Среднее общее (школа + училище)
3. Среднее профессиональное (техникум, колледж)
4. Высшее
5. Несколько высших
6. Другое (напишите) \_\_\_\_\_

#### 4. К какой категории персонала Вы относитесь

1. Руководитель отдела
2. Специалист отдела
3. Служащий

#### 5. Укажите Ваш стаж работы в данном учреждении

1. До 1 года
  2. 1-3 года
  3. 4-5 лет
  4. 6-10 лет
- Более 10 лет

#### 6. Проходили ли Вы обучение за время работы в учреждении?

- Да  
Нет

#### 7. Какова Ваша системы ценностей профессионального развития ?

1. Высокое материальное положение
2. Собственный престиж
3. Удовлетворение от процесса работы
4. Саморазвитие
5. Достижение результатов

**8. Наиболее значима для Вас ведущая жизненная сфера?**

1. Профессиональная
2. Образование
3. Семья
4. общественная значимость
5. Увлечение
6. Физическая активность

**9. Каково Ваше отношение к профессиональному развитию и карьере?**

1. Происходит постоянное реформирование муниципальной службы
2. Существует потребность органов муниципального управления в профессионально подготовленных кадрах
3. Повышение качества и результативности деятельности
4. Накопление опыта в области муниципального управления
5. Профессиональное развитие с повышением статуса
6. Прохождением оценочных процедур

**10. Наиболее значимые для Вас аспекты профессиональной деятельности**

1. Стабильность
2. Доход
3. Продвижение по службе
4. Самореализация
5. Взаимоотношения
6. Должность
7. Власть

**11. Необходимо ли систематическое повышение квалификации для выполнения Ваших должностных обязанностей?**

- Да  
Нет

**12. Как Вы считаете, существует ли в учреждении система передачи знаний от старшего поколения более молодым сотрудникам?**

1. Да, такая система существует и активно используется служащими в учреждении
2. Да, такая система существует, но существуют проблемы передачи опыта
3. Нет, разработанной системы передачи опыта от одного поколения служащих другому в учреждении нет
4. Затрудняюсь ответить

**13. Как Вы считаете, получение дополнительного профессионального образования в рамках Вашего учреждения дает преимущества в карьерном росте?**

1. Да, это дает существенные преимущества
  2. Да, это дает преимущества, но они не существенны
  3. Нет, система обучения персонала в учреждении направлена на сохранение текущего уровня квалификации
- Затрудняюсь ответить

**МЫ БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**