

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ  
НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА**

**Магистерская диссертация**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
2 курса группы 05001565  
Ефремовой Надежды Юрьевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент  
Заливанский Б.В.

Рецензент

**БЕЛГОРОД 2018**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	13
РАЗДЕЛ II ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	39
РАЗДЕЛ III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	93
ПРИЛОЖЕНИЯ	105

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Условием эффективных и рациональных преобразований в современном насыщенном информацией и технологиями мире выступает гражданское общество. Основным качеством власти в данном случае является способность к конструированию социального мира, отношений между людьми, расширению влияния определенных жизненных представлений. При этом главенствующим механизмом, обеспечивающим демократическое развитие коммуникаций государства с субъектами различного уровня и объема, является развитая система местного самоуправления. Важную роль в процессе функционирования органов местного самоуправления играют основные субъекты данной системы – муниципальные служащие. В соответствии с положениями современного законодательства, одним из основных принципов профессиональной муниципальной службы является принцип профессионализма и компетентности. Данный принцип заключается в оптимальном соответствии целей и удовлетворении потребностей как организации, так и самого служащего, что достигается в результате раскрытия его профессионального и личностного потенциала, что возможно в условиях поддержки профессиональной устойчивости муниципальных служащих, оптимальном планировании траектории профессионального развития и должностного роста, определении места сотрудника в организации. В данной ситуации изучение сложностей деятельности специалистов системы муниципального управления, детерминант и факторов их профессионального развития и личностного роста является актуальным в современных условиях.

В настоящее время, молодые специалисты в сфере муниципального управления испытывают значительные трудности при использовании знаний для решения конкретных задач и проблемных ситуаций. Таким образом, актуальность исследования определяется следующими факторами:

– в системе муниципального управления наблюдается несоответствие содержания профессионального потенциала специфики современных трудовых взаимоотношений;

– наличие хаотических действий при планировании и формировании процессов определения, развития и применения профессиональных компетенций муниципальных служащих;

– периодическая идентификация такого явления в кадровых процессах, как субъективизм и протекционизм.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретические и методологические основы изучения и анализа управления социальными процессами представлены в фундаментальных трудах отечественных и зарубежных ученых: А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин, П.А. Сорокин, А.В. Тихонов, Ж.Т. Тощенко, М. Вебер, Э. Дюркгейм, Т. Парсонс<sup>1</sup>.

Различные аспекты управления кадровыми процессами муниципального управления в России раскрыты в работах следующих социологов: Ю.В. Астахов, Е.Ю. Бармина, О.Н. Богатырева, Н.Н. Богдан, Н.В. Внучкова, В.А. Грищук, В.М. Грищук, Е.А. Захарова, Е.Ю. Киреева, Е.А. Лазукова, О.Ю. Максимова, В.И. Патрушев, Д.И. Шаброва<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Здравомыслов А.Г., Лапин Н.И. Общая социология. М., 2006. Сорокин П. Социальная мобильность. М., 2005. Тихонов А.В. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание. М., 2014. Тощенко Ж.Т. Новые идеи в социологии. М., 2013. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991. Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1998.

<sup>2</sup>Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология: монография. Белгород, 2014; Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом. СПб., 2013; Богдан Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе. Новосибирск, 2011; Внучкова Н.В. Муниципальная служба в субъекте РФ: особенности организации // Экономика и социум. 2014. № 3-1 (12); Грищук В.А., Грищук М.В. Муниципальная служба в контексте программы «Реформирования государственной службы» // Евразийский союз ученых. 2015. № 8-1 (17); Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Киреева Е.Ю. Муниципальная служба в условиях реформы государственного управления (вопросы методологии и практики): дис. ... докт. юрид. наук. М., 2010; Лазукова, Е.А. Трудовая карьера государственных и муниципальных служащих современной России: дис. ... канд. соц. наук. Пермь, 2015; Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы в России: автореф. дис. ... канд. социол.

Вопросы изучения и развития компетентности в профессиональной сфере муниципальных служащих рассмотрены в исследованиях: В.П. Бабинцев, В.А. Барнаева, Н.А. Беспалова, В.В. Бондалетов, О.В. Гетманова, А.А. Гребенникова, Е.О. Дмитриева, С.В. Дудина, Б.В. Заливанский, В.М. Захаров, В.В. Масляков, А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, Е.В. Самохвалова, М.И. Сычева, И.С. Суняйкина<sup>1</sup>.

Характеристика и проблемы процессов управления развитием профессиональных компетенций на муниципальном уровне представлены в трудах ученых: Е.А. Войнова, Е.А. Галий, Г.А. Дудин, Б.В. Заливанский, Е.В. Иванова, А.Н. Крахмалов, Л.Г. Лебедева, Ю.И. Молотков, Д.Е. Немков, А.В. Овчинников, Дж. Равен, К.В. Турняк, М.А. Шакина<sup>2</sup>.

---

наук. М., 2016; Шаброва Д.И. Современные методы развития муниципальных служащих: проблемы и пути решения // Государственное и муниципальное управление в XXI век: теория, методология, практика. 2016. № 22.

<sup>1</sup>Бабинцев В.П., Сычева М.И. Формирование и развитие профессиональной компетентности менеджеров: социально-технологический аспект // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3; Беспалова Н.А. Актуальные вопросы развития профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих РФ в современных условиях // Лидерство и менеджмент. 2017. Том 4. № 2; Бондалетов В.В., Суняйкина И.С. Теоретические и практические подходы к формированию профессиональной компетенции муниципальных служащих // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 2-1 (12); Гребенникова А.А., Масляков В.В. К Проблеме профессионализма муниципальных служащих // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2017. № 2 (12); Дмитриева Е.О., Барнаева В.А. Компетентностные технологии организации работы с кадровым резервом в органах государственной и муниципальной власти // Региональное развитие. 2014. № 2; Дудина С.В. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала в организациях // Вестник ТГУ. 2014. Выпуск 6 (134); Заливанский Б.В., Самохвалова Е.В. Компетентностный подход в практике профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Здоровье и образование в XXI веке. 2016. Выпуск 18. № 2; Захаров В.М., Гетманова О.В. Компетентностный потенциал в оценке эффективности регионального управления // *Argis Administrandi*. 2017. Т. 9. № 1; Михайлова А.В., Попова Л.Н. Составляющие профессиональной компетентности муниципальных служащих: социальная и профессиональная компетентность // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 4-1.

<sup>2</sup>Войнова Е.А. Проблемы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих: социологический аспект: материалы международного сборника научных трудов «Управление развитием приграничных регионов в хронотопе постсоветского пространства» / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. Белгород, 2012; Галий Е.А., Иванова Е.В., Немков Д.Е. Рейтинговая оценка компетенций государственных и муниципальных служащих // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2017. № 3; Дудин Г.А., Лебедева Л.Г. Ключевые компетенции в реализации принципов профессионализма и компетентности государственных и муниципальных

Инновационные технологии и современные подходы повышения профессионализма и компетентности персонала изложены в трудах следующих ученых: Е.Б. Абросимова, И.И. Антонова, А.А. Антонова, Г.Ч. Ахмадеева, Л.И. Гончарова, В.М. Захаров, Л.В. Игнатова, А.А. Кизим, С.А. Кирюшин, О.М. Рой, Е.А. Руденко, Л.В. Свиридова, А.А. Чередниченко<sup>1</sup>

Высоко оценивая вклад современных ученых в развитие теории и практики управления кадровым потенциалом сферы муниципального

---

служащих // Вестник Самарского муниципального института управления. 2014. № 3 (30); Заливанский Б.В. Формирование информационно-коммуникативных компетенций муниципальных служащих // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 9; Крахмалов А.Н. Содержание и противоречия механизма управления развитием системы профессиональных компетенций муниципальных служащих в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2014. № 1 (2); Молотков Ю.И. Формирование профессионализма и новых компетенций у муниципальных служащих // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2014. № 4 (16); Овчинников А.В. О классификации компетенций // Организационная психология. 2014. № 4; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: пер. с англ. М., 2002; Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // ARS ADMINISTRANDI. 2012. № 4.

<sup>1</sup>Абросимова Е.Б., Свиридова Л.В. Принципы и инструменты бережливого производства и влияние вовлеченности персонала на их внедрение // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2016. № 4; Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2; Антонова, А.А. Анализ отечественной и зарубежной практики применения концепции «бережливое производство» // Молодежь и наука: актуальные вопросы теории и практики: сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. Под редакцией И.Е. Бельских. Волгоград, 2015; Гончаров Л.И. Современные тенденции в профессиональной подготовке муниципальных служащих на рынке образовательных услуг // Научный вестник ВФ РАНХиГС. 2015. № 2; Захаров В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала государственного и муниципального управления в регионе: автореф. дис. ... док. соц. наук. Орел, 2016; Игнатова Л.В. Совершенствование системы управления персоналом в условия внедрения концепции бережливого производства // Современная экономика: актуальные вопросы, инновации и тенденции развития: сборник статей международной научно-практической конференции. Пенза, 2016; Кизим А.А., Чередниченко А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 7 (74); Кирюшин С.А. Современное понимание ЛИН-менеджмента // Наука. Образование. Личность. 2013. № 1; Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципалах служащих в России // Национальные приоритеты России. 2017. № 2 (24); Руденко Е.А. Кайдзен – инновационный метод управления персоналом // Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. Волгоград, 2017.

управления, развитием профессионализма и применения компетентностного подхода, следует отметить, что вопросы особенностей развития компетенций специалистов на муниципальном уровне, удовлетворяющих современным условиям информационно-коммуникационного пространства, требуют дальнейшего изучения.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между значимостью развития компетенций специалистов органов муниципальной службы и отсутствием современных механизмов развития кадрового потенциала муниципальной службы в комплексном подходе в рамках социологической науки и инновационных технологий современного менеджмента.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что следствием неэффективности используемых компетенций кадрового состава муниципальной службы является отсутствие инновационных методов, критериев и технологий повышения компетенций субъектов системы муниципального управления в условиях современного информационного общества, позволяющих муниципальным служащим осуществлять свою деятельность максимально профессионально и компетентно.

**Объектом магистерского исследования** является кадровый потенциал муниципальной службы.

**Предмет исследования** – механизмы развития компетенций кадрового потенциала муниципальной службы.

**Цель магистерской диссертации** состоит в разработке механизмов развития компетенций муниципальных служащих.

Для достижения поставленной цели в магистерской диссертации решены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты развития компетенций в системе муниципальной службы;
- проанализировать практику организации кадровых процессов, связанных с компетентностным подходом, обучением, повышением

квалификации муниципальных служащих в администрации городского округа «Город Белгород»;

– определить направления совершенствования организации кадровых процессов в сфере развития компетентности и профессионализма муниципальных служащих.

**Теоретическо-методологической основой исследования** послужили следующие теории социологии управления:

– институциональное видение социальных процессов и явлений, позволяющее всестороннее изучение процессов развития профессиональной компетентности муниципального служащего как основная часть системы развития муниципального управления;

– структурный функционализм, в рамках которого изучаются и анализируются структура и функции профессионализма и компетентности субъекта муниципальной службы;

– деятельностный подход к профессиональной компетентности муниципального служащего, который позволяет исследовать процессы формирования и развития личностных, общих и специальных компетенций.

В целях решения поставленных задач в магистерской диссертации использованы следующие **методы исследования**: общенаучные (структурно-функциональный анализ, сравнение, систематизация, прогнозирование); эмпирические (анкетирование, экспертный опрос, математические и статистические методы анализа информации с использованием прикладных программ).

**Эмпирическая база исследования** включает:

– федеральные законодательные акты, нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации, регламентирующие организационные и правовые основы прохождения муниципальной службы<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup>Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06 октября 2003 № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф» Разд. «Законодательство»; О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая



- материалы и документы администрации городского округа «Город Белгород» Белгородской области<sup>1</sup>;
- данные социологического исследования, проведенного при непосредственном участии автора в июне-сентябре 2017 года, в рамках которого были опрошены муниципальные служащие администрации городского округа «Город Белгород» Белгородской области(N=178).

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

- обосновано, что максимальный уровень эффективности организации возможно достичь благодаря использованию технологии компетентностного подхода, которая раскрывает возможности муниципального управления с технологической стороны в условиях нарастающей динамики взаимоотношений, возможной дисфункциональностью социальных явлений и процессов, а также «кросскоммуникативностью» информационного общества;
- выявлены проблемы в организации кадровой работы в органах местного самоуправления, оказывающие замедляющее воздействие на развитие компетенций муниципальных служащих, а также недостающие

---

система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года № 27-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство»; Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы: Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Регион. законодательство».

<sup>1</sup>Об утверждении стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана мероприятий органов местного самоуправления по реализации стратегии развития города Белгорода до 2025 года на 2017-2020 годы: решение Совета депутатов города Белгорода от 30 января 2017 г. № 413 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Регион. законодательство»; Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы: Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Регион. законодательство».

компетенции, которые в современном информационном обществе должны находиться в компетентностном потенциале муниципального служащего;

– разработана технология развития компетенций муниципальных служащих и повышения эффективности и качества их профессиональной деятельности на основе внедрения в управленческие и повседневные практики системы бережливого производства с инструментами «кайдзен», «канбан» и «5S» посредством принципов проектного управления.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Эффективность муниципального управления находится в прямой зависимости от рационально организованных механизмов функционирования и развития кадрового потенциала, как совокупности организационных, информационных, аналитических, технологических возможностей субъектов муниципальной службы. Компетенция муниципального служащего представляет собой совокупность потенциальных возможностей индивида, реализуемых в профессиональной деятельности в соответствии с должностными обязанностями, а также соотношение его социальных, профессиональных, функциональных и коммуникативных практик. Среди основных компетенций выделим: управленческие, административные, базовые профессиональные, специфические профессиональные, ИТ-компетенции. Структура технологии управления профессиональным развитием муниципальных служащих состоит из профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации.

2. Несмотря на то, что у муниципальных служащих в результате исследования отмечен высокий компетентностный потенциал, существуют проблемные ситуации, которые в целях повышения качества и эффективности и профессиональной деятельности муниципального служащего и муниципального образования в целом требуют решения: коммуникативные компетенции, недостаток креативности и инициативности муниципальных служащих, нуждаемость в повышении знаний в сфере современных ИКТ, саморазвитии и организация личного труда, управлении взаимоотношениями,

информационно-аналитической работе, проектном управлении. Требуется развития «внутренняя» мотивация муниципальных служащих, так как без личностных целей и мотивов субъекта невозможно получить необходимое качество деятельности.

3. Развитием компетенций субъектов системы муниципального управления является алгоритм формирования и внедрения «бережливого производства», предложенный к реализации в рамках проектной деятельности. Технология «бережливого производства» позволяет развивать компетенции сотрудников любого уровня, выполнять большой объем работы, не используя при этом дополнительные ресурсы, снижать затраты на оказание муниципальных услуг, повышать удовлетворенность и доверие граждан, существенно сокращать время, затрачиваемое на оказание услуг и на другие виды внутренних работ, обеспечивать управленца средствами для фундаментального переосмысления профессиональной деятельности. Использование подхода предполагает использование минимальных средств для внедрения и использования, а также не зависит от дорогостоящих ИТ-решений.

**Научно-практическая значимость.** Теоретические выводы и практические результаты магистерского исследования могут способствовать решению проблемных аспектов сферы муниципального управления, в частности развития компетенций муниципальных служащих. Использование результатов научной работы может способствовать росту профессионализма муниципальных служащих и эффективности функционирования субъектов системы местного самоуправления.

**Апробация результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано 2 работы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Ефремова Н.Ю., Астахов Ю.В. Теоретическая модель устойчивого развития муниципальных образований // Теория и практика общественного развития. 2016. № 8. С. 19-21 (БАК РФ); Ефремова Н.Ю. Развитие компетенций муниципальных служащих // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». 2017. № 16. URL: [http://alley-science.ru/domains\\_data/files/11December/RAZVITIE%20KOMPETENCIY%20MUNICIPAL%20SLUZhashIH.pdf](http://alley-science.ru/domains_data/files/11December/RAZVITIE%20KOMPETENCIY%20MUNICIPAL%20SLUZhashIH.pdf).

**Структура магистерской диссертации** представлена введением, тремя разделами, заключением, списком источников и литературы, приложениями.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

Социальное управление в настоящее время является сложной адаптивной системой, в сферу влияния которой входит решение с каждым днем усложняющихся и количественно увеличивающихся вопросов создания и развития качественной специфики, то есть быть эффективным, комплексным, долгосрочным, программно-целевым, научно обеспеченным. Муниципальное управление, как аспект социального управления, обеспечивает функционирование следующих сложнейших функций общества: обеспечение сопряженности структурных общественных пропорций, сбалансированности между ресурсами и социальными потребностями, гармонизации экономических, политических, духовных и социальных аспектов общественного развития. Современное общество очень сложно, поэтому управлять им должны профессионалы, что предполагает сложноорганизованную систему муниципального управления. При этом муниципальный служащий может эффективно управлять, если он находится на «своем» месте с точки зрения личностных и профессиональных качеств, обладает всеми необходимыми ресурсами для своего труда и получает удовлетворение от работы. Таким образом, для эффективного управления высокую значимость представляет кадровое обеспечение системы муниципального управления.

В связи с тем, что кадровые процессы являются основным элементом функционального механизма современной системы социального управления, необходимо использование данного аспекта в повышении эффективности управления муниципальным образованием и, вместе с этим, качества жизни гражданского общества. В России на муниципальной службе 307,6 тыс. человек, что составляет 64,5 % от общей численности сотрудников органов муниципального управления. Перечень и характер вопросов местного значения, закрепленный для более чем 22,5 тыс. муниципальных образований, требует высокого уровня профессиональной

компетенции и квалификации сотрудников<sup>1</sup>. Кроме того, немногие руководители муниципальных образований умеют грамотно составить программу развития поселения, предложить схему реконструкции застроенной территории, разработать план освоения располагаемых ресурсов, организовать взаимодействие с частными компаниями с целью развития территории. При этом только отдельные российские муниципалитеты могут повысить качество подготовки своих сотрудников. Подавляющему количеству муниципальных образований не хватает средств на поддержание функционирования систем жизнеобеспечения своих территорий, и поэтому повышение квалификационного уровня муниципальных служащих не относится к приоритетным задачам этого уровня публичной власти.

В.М. Захаров отмечает что, успешность государственного и муниципального управления зависит в значительной мере от налаженных механизмов использования и развития его потенциала – «совокупности организационных, кадровых, информационно-аналитических, технологических возможностей»<sup>2</sup>. Так, технология компетентностного подхода раскрывает возможности муниципального управления с технологической стороны в условиях постоянно нарастающей динамики отношений, неустойчивостью и «кросскоммуникативностью» общественных отношений, традиционных форм и методов социального управления.

Центральным понятием кадровых процессов выступает понятие «потенциал», представляющий, согласно О.Ю. Максимовой, дефиниции социального взаимодействия и ценностных мотиваций субъекта<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципальных служащих в России // Национальные приоритеты России. 2017. № 2 (24). С. 74.

<sup>2</sup> Захаров В.М. Механизмы развития потенциала государственного и муниципального управления в регионе (по материалам Белгородской области) // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 2. С. 46.

<sup>3</sup>Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы России: дис. ... канд. соц. наук. М., 2016. С. 22.

Основной функцией кадрового потенциала является обеспечение органов управления наиболее ценными и перспективными сотрудниками, способными к рациональному участию в повседневных и ситуационных практиках. Таким образом, необходимость в непрерывном развитии кадрового потенциала, продвижения персонала и его мотивации обуславливают использование в современных организациях любого уровня власти компетентностного подхода. Согласно С.В. Дудиной «компетенции становятся центром интеграции кадровых процессов в современном менеджменте, задают стандарт управленческой и деловой квалификации, формируют корпоративную культуру, а также заказ учреждениям среднего и высшего профессионального образования на подготовку специалистов»<sup>1</sup>.

Базовыми понятиями в системе компетентностного подхода являются «компетентность» и «компетенции». Компетентность раскрывается следующим образом. У субъекта системы муниципального управления неизбежно происходит накопление опыта, затем его осмысление и использование. Дальнейшее использование знаний, полученных в процессе работы и в процессе обучения, возможно при наличии у данного субъекта соответствующей мотивации к саморазвитию. Следовательно, компетентность представляет собой показатели, которые могут охарактеризовать профессиональные знания и индивидуальные способности субъекта муниципальной службы к наиболее эффективной реализации служебной деятельности<sup>2</sup>. Именно компетентность муниципальных служащих становится определяющим фактором в построении траектории социально-экономического развития муниципалитета.

Для муниципального служащего в сфере его профессиональной практики целесообразнее использовать понятие «профессиональная

---

<sup>1</sup>Дудина С.В. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала в организациях// Вестник ТГУ. 2014. Выпуск 6 (134). С. 43.

<sup>2</sup>Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // ARS ADMINISTRANDI. 2012. № 4. С. 44.

компетентность», которая рассматривается как соответствие и согласованность между требованиями, предъявляемыми к должности (квалификационными характеристиками), и тем уровнем профессионализма, личностных качеств, которые служащий готов предъявить для наиболее эффективной работы на занимаемой должности. Е.В. Зайцева и А.С. Воробьева также указывают на то, что «формирование профессиональной компетентности и дальнейшее развитие должны быть непрерывны и сопровождать все этапы службы на муниципальных должностях»<sup>1</sup>.

Е.А. Войнова определяет профессиональную компетентность как «способность эффективно осуществлять муниципальную деятельность и решать профессиональные проблемы и задачи на основе накопленных знаний, умений, профессионального и жизненного опыта»<sup>2</sup>.

Таким образом, компетентность отражает способность муниципального служащего использовать личные и профессиональные знания для эффективного исполнения должностных обязанностей, и определяется теоретическими знаниями и опытом рациональной практики.

Факторы компетентного поведения муниципальных служащих<sup>3</sup>:

- мотивация к деятельности высокого уровня – инициатива, анализ собственной работы, брать ответственность на себя;
- готовность к значимым действиям – стремление повлиять на процессы в организации, в обществе;

---

<sup>1</sup>Зайцева Е.В., Воробьева А.С. Профессиональное развитие муниципальных служащих как важный фактор успешной деятельности органов местного самоуправления // История науки и техники в современной системе знаний: шестая ежегодная конференция кафедры Истории науки и техники, 8 февраля 2016. Екатеринбург, 2016. С. 65.

<sup>2</sup>Войнова Е.А. Проблемы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих: социологический аспект // Материалы международного сборника научных трудов «Управление развитием приграничных регионов в хронотопе постсоветского пространства». Белгород, 2012. С. 18.

<sup>3</sup>См.: Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М., 2002.



- способность поддерживать тех, кто занимается нововведениями и поисков наиболее более эффективных способов осуществления профессиональной деятельности;
- рациональное понимание процессов функционирования муниципальной власти и общества, процессов их взаимодействия;
- рациональное представление понятийного аппарата муниципального управления – риск, качество, эффективность, лидерство, ответственность, подчинение, взаимодействие, коммуникация, равенство, участие, благосостояние, демократия.

В призме данных факторов и различных социологических подходов сформулируем определение компетенции муниципального служащего – совокупность потенциальных возможностей индивида, реализуемых в профессиональной деятельности в соответствии с должностными обязанностями, а также соотношение его социальных, профессиональных, функциональных и коммуникативных практик.

В настоящее время анализ рациональных практик субъектов системы государственного и муниципального управления на основе компетенций не является «мейнстримом». Наибольшее развитие компетентностный подход получил в Великобритании, благодаря фундаментальному исследованию Дж. Равена. В британской системе государственного управления компетентностный подход использовался в качестве интегральной системы поведенческих характеристик должностей. Комплекс PSG (Professional Skills for Government) определяет перечень компетенций системы управления всех уровней – от рядовых чиновников до министров, и является руководством для кадровых служб и для субъектов системы управления. Также данный документ определяет требования к конкретной должности, а также необходимые направления развития индивидуального профессионального

потенциала. Комплекс PSG представлен следующими компетенциями<sup>1</sup>: управление людьми (подчиненными, персоналом), клиентский, финансовый и проектный менеджмент, стратегическое мышление. Отдельно прописаны компетенции информационно-аналитической деятельности: коммуникация, анализ данных, информационная безопасность, IT-компетентность.

Отечественные ученые в своих исследованиях также выделяют различные варианты компетенций, объединяя их в кластеры и системы. Общепринятым является деление компетенций на «базовые» (ключевые) – необходимые каждому специалисту в современном обществе, вне зависимости от профессии, и «специальные» – обязательные для представителя конкретной профессии.

Так Е.И. Кудрявцева в качестве ключевых компетенций, выступающих как рефлексия потребностей ближайшего будущего, отмечает творчество мышление, гибкость, стратегическое мышление и сотрудничество<sup>2</sup>

О.Ю. Максимова выделяет следующие компетенции<sup>3</sup>:

– профессиональные – способность работать в условиях нормирования; умение построения диалога; способность усваивать информацию; умение анализировать ситуацию; умение прогнозировать изменения; умение ясно излагать свои мысли; умение проектировать пути достижения желаемого результата; организация и контроль собственной работы и деятельности подведомственного сектора; творчество;

– личностные – этикет; интеллектуальная и эмоциональная зрелость; способность понимать потребности людей; способность работать в команде; способность к рациональному взаимодействию в условиях конфликта; уверенность; инициативность; способность к обучению.

---

<sup>1</sup>Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // *Ars administrandi*. 2012. № 4. С. 45-46.

<sup>2</sup>Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // *Управленческое консультирование*. 2013. № 6. С. 27.

<sup>3</sup>Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы России: дис. ... канд. соц. наук. М., 2016. С. 46.

О.М. Рой в своем исследовании выделяет несколько крупных блоков компетенций, овладение которыми представляется чрезвычайно актуальным в современных условиях<sup>1</sup>:

1. Блок компетенций в области управления изменениями. Прямая противоположность распространенности в чиновничьих кругах практики «работы по поручениям», эффективность последней крайне низка. Составной частью технологии управления изменениями является способность выстраивания графика достижения приоритетных целей с выделением начальной и конечной стадии с обоснованием конкретных действий по запуску процесса достижения и определению контрольных точек по его корректировке. Эта технология делает бессмысленным избыточный административный контроль и нацеливает внимание ответственного лица на достижение заданного и сбалансированного по ресурсам результата.

2. Блок компетенций в области программного менеджмента. Умение сотрудника составлять программы развития и согласовывать их друг с другом, а также обосновывать их значение для развития общества. Характерным признаком этого блока является неумение составителей формулировать цели и задачи, распределять их по стадиям реализации, разрабатывать альтернативы преодоления проблемных ситуаций, проецировать сценарии достижения этих целей и задач, рассчитывать риски и увязывать сроки реализации таких программ с имеющимся ресурсным обеспечением.

3. Блок компетенций в области командообразования и тактики достижения целей. Высокое сплочение сотрудников и их мотивируемость в достижении общественно значимых целей. Умение правильно распределять роли между сотрудниками и координировать их слаженное взаимодействие является составной частью этого блока. Овладению этих компетенций способствуют не только психологические тренинги, но и хорошее знание

---

<sup>1</sup>Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципальных служащих в России // Национальные приоритеты России. 2017. № 2 (24) С. 70-77.

технологий сплочения и кадрового подбора, формируемых на основе тщательного анализа исследуемых ситуаций и поставленных задач.

4. Блок компетенций в области технологий управления по результатам. Наиболее популярный блок компетенций в ведущих школах публичного управления. Составной чертой этого блока является формируемая способность обучаемого строить нормативные модели проблемных ситуаций, использование которых позволит придать управленческим действиям осмысленный, ориентированный на изначально заданный образ характер.

С внедрением в процесс административного управления системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) руководители муниципальных органов власти получают возможность увязывать индивидуальные цели исполнителей и стратегические ориентиры в развитии контролируемых ими территориальных комплексов. На уровне управления процессами административный контроль осуществляется через показатели Key Performance Indicator (KPI) – измерители достижимости целей, а также характеристики эффективности трудовых процессов и профессиональной деятельности отдельного сотрудника. Умение администраторов формировать такие системы для своих подразделений и умение сотрудников осуществлять свои функции в разрезе установленных KPI представляются перспективными направлениями повышения квалификации сотрудников органов власти<sup>1</sup>.

В.М. Захаров в своем исследовании выделил 25 основных компетенций с не пересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с индикатором проявления (выраженности) компетенций, и систематизировал их в кластеры – наборы тесно связанных между собой компетенций. Кластеры компетенций

---

<sup>1</sup>Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципальных служащих в России // Национальные приоритеты России. 2017. № 2 (24) С. 76.

формируются из набора тесно взаимосвязанных компетенций из прототипа для дифференцированного подхода в создании моделей<sup>1</sup>:

– управленческие компетенции – относятся к руководителям, их эффективному поведению и исполнению должностных обязанностей: стратегическое планирование, принятие решений, тайм-менеджмент, организация, ориентация на результат, контроль и оценка;

– административные – стандарты поведения, отражающие ценности и стратегические направления муниципального органа, применяемые для всех должностей – государственность мировоззрения, демократичность, следование стандартам и требованиям служебной этики, владение средствами общения;

– базовые профессиональные компетенции – относятся ко всем должностям, отражают общую направленность деятельности – системность мышления, гибкость мышления, стремление к развитию, эффективность коммуникации, ответственность, творчество, инновационность, лидерство;

– специфические профессиональные компетенции – относятся к выполнению функциональных обязанностей по курируемым вопросам – нормативность, понимание структуры общественных институтов, владение делопроизводством, навыки проектного управления, владение информационно-коммуникативными технологиями, понимание социально-экономических характеристик муниципального управления, специальные знания и умения, владение информационно-коммуникативными технологиями.

А.В. Овчинников также выделяет кластеры компетенций, которые находятся эволюционной естественной тесной взаимосвязи друг с другом: личностные компетенции (когнитивные, креативные), социальные (взаимодействие, межличностное общение, культурная самоидентификация),

---

<sup>1</sup>См.: Захаров В.М. Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // European social science journal (Европейский журнал социальных наук) 2014. № 3. С. 111-112.

технические (безопасность, охрана труда; экология), организационные (понимание целей и миссии компании, рациональное индивидуальное позиционирование, командная работа), административные (стратегические навыки, влияние, лидерство, организационное мужество)<sup>1</sup>.

Представленный порядок следования компетенций – существенный, а взаимосвязи между группами компетенций – закономерными. При этом, цикл компетенций повторяется снова на более высоком управленческом уровне. Один цикл, завершившись развитием некоторых административных компетенций, запускает механизм личностных компетенций, создавая при этом необходимые условия для инициации следующего цикла развития компетенций, состоящего из пяти последовательных компетентностных шагов. Визуализация модели А.В. Овчинникова представлена на рисунке 1<sup>2</sup>.

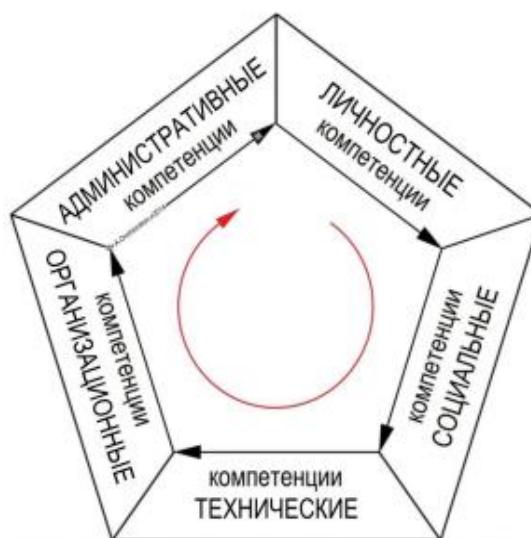


Рис. 1. Визуализация кластерной модели компетенций А.В. Овчинникова

Представленная модель описывает динамическое развитие компетенций. Логика заключается в следующем: у субъекта на первом этапе происходит развитие личностных компетенций – осознание себя в окружающем мире; на втором этапе развиваются социальные компетенции – выстраивание отношений с другими; третий этап – технические компетенции – получение

<sup>1</sup>См.: Овчинников А.В. О классификации компетенций // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 4. С. 145-153.

<sup>2</sup>Там же.

профессии; четвертый этап – организационные – формирование взаимоотношений с коллегами; пятый этап – развитие административных компетенций.

Основываясь на вышеуказанной модели развития компетенций определим содержательную, структурную и функциональную компоненты системы профессиональных компетенций субъекта муниципальной службы.

1. Содержательный :потенциальные возможности реализации профессиональной деятельности муниципальными служащими в соответствии нормативными обязанностями, а также целями органа власти. Управленческие технологии повышения компетенций муниципальной службы реализуются в формировании муниципального служащего будущего, то есть через развитие у них новых профессиональных свойств и качеств личности, соответствующих запросом современного информационного общества, а также запросам общества, которые могут появиться через 4-5 лет.

2. Структурный: совокупность компетенций муниципальных служащих, а также соотношение социальных, профессиональных, функциональных и иных характеристик специалистов и коммуникационных практик между ними.

Структура компетенций на муниципальном уровне следующая: квалификация – профессиональные знания и навыки, которые определяют профессиональную компетентность муниципального служащего; коммуникация – способность к сотрудничеству, работе в команде; образование – познавательные способности личности; креативность – творческие способности; нравственность – ценности, цели, мотивация, мировоззрение.

3. Функциональный: способности удовлетворять потребности системы муниципального управления. Функции функциональных компетенций: производственная – достижение заданных целей и выполнение муниципальными служащими своих должностных обязанностей; стабилизирующие – обеспечивают надежность и стабильность

функционирования системы управления; коммуникативные – взаимодействие органа муниципальной власти с субъектами социопространства.

Кластеры компетенций, находящиеся ближе всего к профессиональной деятельности субъекта управления, являются по сути профессиональными компетенциями определенного муниципального служащего, которые в совокупности и в его коммуникативной рациональной практике формируют определенный компетентностный потенциал. Определение данного термина приводится в исследовании В.М. Захарова и О.В. Германовой, что означает зону профессионального перекрытия, которую способен обеспечить работник<sup>1</sup>.

Экстраполируя функциональность данного понятия, приходим к выводу о существовании компетентностного потенциала органа муниципального управления, который состоит из совокупности компетенций всех сотрудников. Применение функционального подхода позволяет отразить нормативную (эталонную) модель компетентностного потенциала.

В.М. Захаров и О.В. Германова разделяют компетентностный потенциал на функциональный и перспективный, которые по аналогии с профессиональным потенциалом предлагаем в свою очередь разделять на реализованный и нереализованный (см. рисунок 2)<sup>2</sup>.

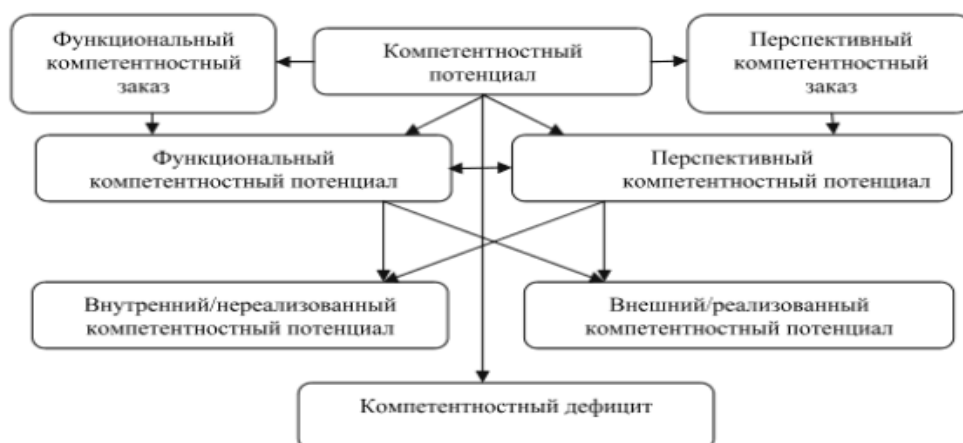


Рис. 2. Структура компетентностного потенциала

<sup>1</sup>Захаров В.М., Гетманова О.В. Компетентностный потенциал в оценке эффективности регионального управления // *Ars Administrandi*. 2017. Т. 9. № 1. С. 36.

<sup>2</sup>Там же.



Исходя из представленной модели, может быть рассчитан дефицит компетентностного потенциала, представляющий собой разницу между нормативной функциональной и потенциальной компетентностной моделью (заказом) и суммой реализованного и нереализованного компетентностного потенциала. Работа с показателями перспективного компетентностного потенциала может позволить определить возможность оценки реализуемости стратегии развития кадрового потенциала муниципального управления.

Б.В. Заливанский и Е.В. Самохвалова выделяют, что наиболее важной проблемой во внедрении и развитии компетентностного подхода в системе муниципального управления является «отсутствие представлений о должном результате, выраженном в компетентностном формате – модели компетенций»<sup>1</sup>. Модель (профиль) компетенций – условный, идеализированный объект, визуализирующий совокупность характеристик (общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных, личностных компетенций), позволяющих специалисту выполнять функции, соответствующие должности.

Результат динамичного развития различных наук– новые технологии, использование которых может способствовать оптимизации и модернизации управленческой деятельности бизнес-организаций, институтов государственной власти. В близком будущем карьерный рост муниципальных служащих будет зависеть от скорости изучения новых технологий, что в свою очередь актуализирует формирование у специалистов потребности в самостоятельном развитии личностных и профессиональных компетенций.

Под развитием понимается «изменение, направленное на приобретение и усвоение новых или совершенствование имеющихся характеристик.

---

<sup>1</sup>Заливанский Б.В., Самохвалова Е.В. Компетентностный подход в практике профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Здоровье и образование в XXI веке. 2016. Выпуск 18. № 2. С. 836.

Данный процесс, характеризующийся преимущественно движением вперед можно отождествлять с прогрессом»<sup>1</sup>.

Согласно В.С. Стешенко «развитие» – это интегральная характеристика достижений на пути прогресса и культуры как рост возможностей человека в процессе использования собственных сил и возможностей<sup>2</sup>. Также, развитие информационно-коммуникационных компетенций муниципальных служащих является комплексным процессом, направленным на развитие имеющихся в настоящее время компетенций и формирование новых знаний и навыков, что в итоге сможет обеспечить качественную адаптацию субъектов кадровой политики к динамично изменяющимся условиям сферы управления.

Развитие муниципальных служащих в профессиональном плане в настоящее время представлено двумя основными направлениями: первое, квалификационное развитие – обучение и самообразование кадрового состава, что представляет собой процесс повышения компетентности; второе, должностное развитие – решение задач карьерного роста, рационального использования способностей каждого работника, что представляет собой процесс изменения компетенции. Таким образом, развитие кадрового потенциала муниципальной службы представляет собой реализацию организационного механизма модернизации в направлении интенсификации сферы компетентности субъекта кадровой политики в рамках существующих компетенций и при функциональной необходимости формирование новых.

Согласно В.П. Бабинцеву, формирование и развитие кадрового потенциала муниципальных служащих нуждается в особом внимании, так как развитие заключается не только в количественном, но и в качественном отношении. Имеется научное доказательство того, что «подготовленность и

---

<sup>1</sup>Заливанский Б.В. Формирование информационно-коммуникативных компетенций муниципальных служащих // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 9. URL: <http://human.snauka.ru/2014/09/7711> (дата обращения: 29.09.2017)

<sup>2</sup> Стешенко В.С. Содержание понятий «демографическое развитие» и «человеческое развитие» тождества и различия // Демография и социальная экономика. 2013. № 1. С. 15.

профессионализм, умения и навыки управленческой деятельности, способность к инновациям и технологизации муниципального управления имеют определяющее значение в успешной реализации перестройки всей системы местного самоуправления»<sup>1</sup>, что в свою очередь оказывает прямое воздействие на результативность в развитии муниципального органа власти.

Ю.В. Астахов в своем исследовании утверждает, что работа с кадрами государственной сферы должна быть направлена на развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, что означает использование специфических средств управления – кадровых технологий, применение которых обеспечивает комплексное воздействие на субъекта в целях повышения его организованности и дисциплины, укрепление доверия к миссии и целям, формирования профессионального отношения к деятельности<sup>2</sup>.

Сделаем промежуточный вывод о том, что развитие профессиональных и личностных компетенций муниципальных служащих наиболее актуальный процесс кадровой политики органа власти. Отметим, что эффективное управление кадровыми процессами может быть достигнуто применением социально-технологичного подхода, так как проблемный характер кадровых процессов заключается в изменении свойств отношений и связей между субъектами как с количественной, так и качественной стороны<sup>3</sup>.

Кадровые технологии выражаются в системе последовательных форм, методов и средств, направленных на решение кадровых проблем в конкретных условиях. В основе кадровой технологии находится возможность постоянное воспроизводство достигнутых результатов, а не единоразовая итерация<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>См.:Бабинцев В.П. Противоречия и проблемы процесса технологизации государственного и муниципального управления в регионе // Научные ведомости Белгородского государственного университета. № 2(33). Вып. 1. 2007. С. 66-73.

<sup>2</sup> См.: Астахов Ю.В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы: автореф. дис. ... канд. соц. наук. Белгород, 2010. С. 3.

<sup>3</sup>Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти. М., 2000. С. 24.

<sup>4</sup>Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий. К., 2004. С. 147.

Все технологии работы с кадрами по целям можно разделить на группы:

- обеспечивающие получение персональной информации (технология оценки персонала);
- направленные на обеспечение требуемых характеристик персонала (технология отбора персонала);
- обеспечивающие востребованность профессиональных знаний и способностей персонала (технология управления карьерой).

Процесс развития компетенций субъектов системы муниципального управления включает в себя следующие технологии: оценка, мотивация и профессиональное развитие. Первым этапом необходимо провести оценку уровня компетенций муниципальных служащих. Вторым этапом целесообразно создать систему мотивации, способствующей эффективному участию и содействию муниципальных служащих реализуемой кадровой политике. На третьем этапе происходит непосредственное профессиональное развитие тех качеств, умений и знаний, которые были изучены в результате первого этапа.

Оценка муниципальных служащих заключается в определении степени пригодности сотрудника к выполнению возложенных на него должностных обязанностей, его профессиональных успехов, степени выраженности необходимых для профессиональной работы качеств. В итоге проводится оценка соответствия сотрудника занимаемой муниципальной должности посредством следующих инструментов:

- аттестация: определение соответствия качеств сотрудника требованиям муниципальной должности;
- диагностика: выявление факторов, которые определяют уровень соответствия квалификационным требованиям муниципальной должности.

В качестве основных инструментов оценки компетенций муниципального служащего В.М. Захаров выделяет следующие<sup>1</sup>:

- групповые – моделирование типичных повседневных ситуаций для диагностики интеллектуальных способностей сотрудников, коммуникаций в группе: мозговой штурм, кейс-стади, организационно-управленческие игры, ролевые игры, групповая дискуссия;
- специальные – диагностика интеллектуальных и управленческих способностей сотрудников: письменные задания для моделирования рабочих ситуаций, как правило, в виде разрозненной информации, которую необходимо проанализировать в ограниченные сроки и принять самостоятельное решение;
- интервью – диагностика ценностных установок и мотивации, сотрудника. Предварительный этап использования данного инструмента заключается в сборе необходимых данных о сотруднике: уровень образования, биография, повышение квалификации, награды, звания.

По целевому назначению методы оценки профессионализма муниципальных служащих также делятся на две группы<sup>2</sup>:

- прогностические методы – построение модели профессионального становления, адаптации и развития муниципального служащего, модели профессиональной карьеры: групповая дискуссия, деловые игры;
- практические методы – оценка профессионализма служащего по достигнутым результатам: анкетирование, тестирование.

На практике чаще других методов оценки профессиональной компетентности муниципальных служащих применяются следующие: беседа, групповое и индивидуальное собеседование, тестирование, экспертный опрос, наблюдение, интервьюирование, ранжирование.

---

<sup>1</sup>В.М. Захаров Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // European social science journal (Европейский журнал социальных наук). 2014. № 3. С. 112-115.

<sup>2</sup>Гребенникова А.А., Масляков В.В. К Проблеме профессионализма муниципальных служащих // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2017. № 2 (12). С. 14.

Мотивация сотрудников муниципальной службы заключается в механизме при помощи внутренних или внешних факторов побуждения на достижение конкретных целей<sup>1</sup>. В целях магистерского исследования определим мотивацию в качестве комплексного процесса побуждения муниципального служащего к развитию своих личностных и профессиональных компетенций для исполнения должностных обязанностей качественно и результативно.

Также определим функциональность управления профессиональным развитием муниципального служащего. Это комплекс целенаправленных действий соответствующих субъектов и структур органов местного самоуправления, направленных на организацию приобретения муниципальным служащим необходимого профессионального опыта и развитие личностных и профессиональных качеств. В этой связи Р. Аккофф отмечает, что «чем более высокого уровня достигают люди, организации и общества, тем меньше они зависят от ресурсов и тем лучше они могут распоряжаться имеющимися ресурсами»<sup>2</sup>.

Таким образом, профессиональное развитие заключается в совершенствовании кадрового состава, в развитии его профессионализма и компетентности, то есть знаний, навыков, умений, в том числе соответствующего уровня профессионального образования.

Развитие муниципальных служащих в профессиональном плане осуществляется на основе утвержденной стратегии муниципального органа власти и нормативных концептуальных требований: современный уровень, связь теории с практикой муниципального управления, непрерывность, качество, эффективность.

Инструментами технологии управления профессиональным развитием муниципальных служащих являются: стажировка, профессиональная подготовка, переподготовка, а также иные методы образования. Образование

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. М., 2011. С. 124.

<sup>2</sup> См.: Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой и др. СПб., 2012. С. 63.

является самым важным институтом, который может обеспечить любые прогрессивные изменения в общественных практиках системы муниципального управления. Российская система профессионального образования включает в себя два уровня: высшее и дополнительное профессиональное образование (относится к повышению квалификации муниципальных служащих). Компетентностная концепция включает в себя практико-ориентированную направленность программ обучения и направлена на реализацию индивидуальных способностей и характеристик субъекта системы муниципального управления.

Л.И. Гончарова отмечает, что формирование профессиональных знаний и навыков у муниципальных служащих происходит в системе дополнительного образования в форме повышения квалификации и профессиональной переподготовки, стажировки. Основными традиционными видами дополнительного профессионального обучения муниципального служащего являются<sup>1</sup>: стажировка за рубежом, профессиональная переподготовка; стажировка внутри страны; среднесрочные программы повышения квалификации; краткосрочные программы повышения квалификации; обучающие мероприятия внутри муниципального образования (семинары, конференции, круглые столы).

В современных социально-экономических условиях процесс организации профессионального обучения и образования муниципальных служащих должен выходить за рамки традиционного профессионального образования и осуществляться с применением, в том числе неформальных форм, технологий, методов обучения. Многочисленные исследования, посвященные данной теме, проведенные независимо друг от друга, показывают, что около 80 % всего обучения, которое случается на работе, является неформальным. Неформальное обучение – это обучение, которое выходит за рамки аудиторий и тренинговых классов, формальных курсов, оно

---

<sup>1</sup>Гончарова Л.И. Современные тенденции в профессиональной подготовке муниципальных служащих на рынке образовательных услуг // Научный вестник ВФ РАНХиГС. 2015. № 2. С. 121.

происходит в других пространствах – социальном и виртуальном (электронном).

Участие в профессиональных форумах, конференциях и просто неформальное общение с коллегами-профессионалами представляет собой неформальное обучение. К другим формам социального обучения относятся:

- наставничество – система обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте, когда более опытный сотрудник передает свои знания и формирует навыки у новичка;

- коучинг – интенсивное обучение при помощи инструктажа, демонстрации и практики;

- сторителлинг – подробный рассказ о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые передаются в организации неформально;

- непроизвольное обучение у коллег в процессе совместной работы.

Одним из современных методов развития профессиональных компетенций в современном информационном обществе является виртуальное обучение, представляющее собой дистанционное обучение с применением современных информационных технологий обучения, инструментами для разработки электронного учебного контента и системами управления ими.

Преимущества данного вида повышения компетенций:

- быстрый формат обучения, способный обеспечить необходимой информацией большое количество обучающихся. Основа образовательного процесса – целенаправленная и контролируемая интенсивность работы обучаемого, который самостоятельно определяет последовательность, время, темпы освоения предметов;

- качество образования за счет широкого использования мировых образовательных ресурсов и привлечения высококвалифицированных специалистов, предметных экспертов;

- небольшие расходы на обучение.



Д.И. Шаброва считает наиболее целесообразным при развитии компетенций муниципальных служащих использование «модульных программ обучения, так как использование обучающих модулей позволяет различным образом компоновать программы в соответствии со спецификой контингента и потребностями в улучшении определенной компетенции и росте квалификации»<sup>1</sup>.

С каждым днем возрастает значение формирования навыков работы с общественностью, обучение переговорному процессу и разрешению конфликтов; принципиальное значение приобретают процессы не только обучения, но и воспитания управленцев, формирования соответствующей этики муниципального управления.

А.А. Гребенникова и В.В. Масляков считают, что «большую роль в развитии профессионализма муниципальных служащих играет управленческая культура на муниципальной службе»<sup>2</sup>. Управленческая культура как совокупность знаний, ценностей, норм, традиций, стереотипов, образцов и моделей поведения определяет направленность и характер взаимоотношений субъектов муниципальной службы, а также специфику управленческой деятельности. Формированию управленческой культуры необходимого в настоящее время уровня способствует принятие специальных этических кодексов муниципальной службы.

Н.И Чернова и Н.В. Катахова изучают в своей работе метод кейс-стади, как потенциал формирования и развития мыслительно-аналитических, лингвистических, коммуникативных и профессиональных компетенций муниципальных служащих. Особенность формирования образовательных целей развития профессиональных компетенций состоит в том, что «они формируются не в виде действий обучающего, а в логике достижения

---

<sup>1</sup>Шаброва Д.И. Современные методы развития муниципальных служащих: проблемы и пути решения // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2016. № 22. С. 159.

<sup>2</sup>См.: Гребенникова А.А., Масляков В.В. Некоторые вопросы повышения профессионализма муниципальных служащих // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2017. № 2 (12). С. 6-17.

результатов деятельности самого обучаемого, т.е. его продвижения и развития в процессе усвоения определенного социального опыта»<sup>1</sup>.

Внедрение кейс-метода в практику высшего профессионального образования в настоящее время является весьма актуальным, что обусловлено общей направленностью образования, его ориентации не столько на получение конкретных знаний, сколько на формирование профессиональной компетентности, умений и навыков мыслительной деятельности, развитие способностей личности к обучению, умению перерабатывать огромные массивы информации. Данный метод имеет сильные стороны: возможность работы в группах на едином проблемном поле; использование принципов проблемного обучения; возможность получения обучающимися не только знания, но и навыков обобщения информации и самостоятельной работы.

Профессиональное развитие специалистов государственной службы является процессом сложным и длительным по времени, включающим как саму профессиональную подготовку госслужащих, так и их непосредственную деятельность в сфере государственной службы.

В качестве повышения компетенций муниципальных служащих В.М. Захаров определяет кадровую технологию, включающую следующие этапы: создание прототипа компетенций муниципальных служащих; формирование моделей компетенций для групп должностей муниципальных служащих; операционализация профессиональных компетенций; определение уровней базового развития (выраженности) компетенции; выбор метода оценки; оценка профессиональной компетенции; разработка индивидуальной программы профессионального роста<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Чернова Н.И, Катахова Н.В. Технологический потенциал «кейс-стади» в формировании и развитии мыслительно-аналитических, лингвистических, коммуникативных и профессиональных компетенций // Материалы международной научно-технической конференции. М., 2016. С. 282-285.

<sup>2</sup> См.: Захаров В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала государственного и муниципального управления в регионе: дис. ... док. соц. наук. Белгород, 2016.

Ю.В. Астахов в своем исследовании предлагает в качестве развития профессионализма муниципальных служащих и их компетенций социально-технологическую модель управления персоналом, которая отражает последовательность принятия кадровых решений в системе муниципальной службы и ориентирована на формирование профессионально компетентных муниципальных служащих. Первый этап – формирование концепции кадровой работы, определение целей и задач. Второй этап – непосредственная реализация алгоритма, что заключается в диагностике состояния кадрового потенциала и составлении прогноза динамики кадровых изменений. Третий этап – подбор методов отбора и развития муниципальных служащих. Четвертый этап – определение механизма управленческого и кадрового воздействия на отобранных муниципальных служащих, а также разработка, реализация и контроль соответствующей городской целевой программы. Пятый этап – анализ и аудит кадрового потенциала муниципального органа власти, отдельного структурного подразделения. Шестой этап – оценка результативности реализации данного алгоритма<sup>1</sup>.

Л.Я. Дятченко и В.П. Бабинцев в качестве развития профессионализма субъектов системы управления технологию формирования социально-технологической культуры, рассматриваемой как способ повышения результативности системы управления посредством применения принципов социально-технологического подхода. Сущность формирования социально-технологической культуры заключается в технологизации, то есть «расчленении любой социальной деятельности на процедуры и операции с их последующей координацией и синхронизацией, в составлении программы технологизируемой деятельности, в прогнозировании планируемого результата за счет внутренних резервов и ресурсов, в

---

<sup>1</sup>См.: Астахов Ю.В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы: автореф. дис. ... канд. соц. наук. Белгород, 2010.

расчленении операций, координации действий, минимизации возможных сбоях»<sup>1</sup>.

Наличие социально-технологической культуры развитого уровня означает то, что субъект системы муниципального управления, способен качественно и результативно использовать индивидуальные и профессиональные ценности, знания и навыки, систему внутренних и внешних коммуникаций, а также рационально выстроенные профессиональные практики и сформированные на основе опыта жизненные стратегии<sup>2</sup>. Именно в данном контексте социально-технологическая культура рассматривается как условие наличия у современного муниципального служащего профессиональных компетенций достаточно для современной ситуации высокого уровня.

Социально-технологическая культура должна использоваться кадровыми службами в качестве фундамента для формирования у кадрового состава эффективных сотрудников с должным уровнем профессионализма и квалификации. Рациональное применение социальных технологий в системе муниципального управления является эффективным инструментом успешного функционирования и развития.

В рамках исследования для определения наиболее рациональных способов и направлений развития компетенций муниципальных служащих необходимо проведения социологического исследования практики конкретного муниципального образования, так как в различных ситуационных практиках возможно наличие одних компетенций и отсутствие других. Поэтому целесообразно применение индивидуального подхода в оценке субъекта системы муниципального управления и разработка на

---

<sup>1</sup> См.: Дятченко Л.Я. Социально-технологическая культура как инструмент преобразования социальных отношений // Социально-технологическая культура как феномен XXI века: Материалы международной научно-практической конференции. Белгород, 2006. С. 7.

<sup>2</sup>Бабинцев В.П., Сычева М.И. Формирование и развитие профессиональной компетентности менеджеров: социально-технологический аспект // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. URL:<https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6018> (дата обращения: 02.04.2017).

основе анализа результатов проведенной оценки индивидуальной программы повышений и/или развития профессиональных компетенций.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по первому разделу:

1. Эффективность системы муниципального управления находится в прямой зависимости от рационально организованных механизмов функционирования и развития кадрового потенциала, как совокупности организационных, информационно-аналитических, технологических возможностей субъектов муниципальной службы. Данный уровень эффективности возможно достичь благодаря использованию технологии компетентностного подхода, которая раскрывает возможности муниципального управления с технологической стороны в условиях нарастающей динамики взаимоотношений, возможной дисфункциональностью социальных явлений и процессов, а также «кросскоммуникативностью» информационного общества.

2. Компетентность, как базовое понятие компетентностного подхода, отражает способность муниципального служащего к эффективному использованию индивидуальных и профессиональных знаний в своей профессиональной деятельности. В свою очередь, профессиональная квалификация муниципального служащего определяется его теоретическими знаниями и опытом рациональной практики. Компетентность раскрывается в соответствующих компетенциях, которые являются способностью применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешной деятельности в различных проблемных профессиональных ситуациях. Компетенция муниципального служащего представляет собой совокупность потенциальных возможностей индивида, реализуемых в профессиональной деятельности в соответствии с должностными обязанностями, а также соотношение его социальных, профессиональных, функциональных и коммуникативных практик. Среди наиболее основных компетенций многими отечественными исследователями выделяются: управленческие, административные, базовые

компетенции, специфические профессиональные компетенции, ИТ-компетенции.

3. К технологии управления профессиональным развитием персонала муниципальной службы относятся: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, стажировка и др. формы обучения. Некоторые ученые предлагают в качестве повышения компетенций метод кейс-стади, как потенциал формирования и развития мыслительно-аналитических, лингвистических, коммуникативных и профессиональных компетенций муниципальных служащих. Белгородские ученые предлагают в качестве развития профессионализма муниципальных служащих и их компетенций социально-технологическую модель управления персоналом, которая отражает последовательность принятия кадровых решений в системе муниципальной службы и ориентирована на формирование профессионально компетентных муниципальных служащих, а также технологии формирования социально-технологической культуры, которая рассматривается как способ повышения результативности системы государственного управления посредством применения принципов социально-технологического подхода.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА**

Особенностью системы муниципального управления в современном многофакторном и нерациональном мире является неопределенность, высокая социальная значимость, скорость принятия управленческих решений. Для обеспечения рациональной и эффективной деятельности необходимо развитие специальных профессиональных навыков и умений субъектов системы муниципального управления. Данное условие актуально в силу того, что базовое образование специалиста, кажущееся достаточным, создает только фундамент для профессиональной карьеры. Знания и навыки при приеме на работу не предоставляют гарантию того, что в связи с изменением субъективных и объективных факторов, рабочей обстановки не потребуется совершенствовать имеющиеся у работника навыки. В связи с этим, развитие профессионального потенциала, в том числе компетенций муниципальных служащих, должно включать в себя комплекс мероприятий, направленных на системное обучение и повышение квалификации сотрудника. Так, если нет возможности самостоятельного повышения квалификации на рабочем месте, то навыки постепенно устаревают. С другой стороны, если руководитель не планирует достаточно средств на обучение и переквалификацию кадров – эффективность функционирования организации снижается.

Разработка направлений совершенствования деятельности любого вида требует изучения не только целей, задач, стратегических направлений исследуемого процесса, но и диагностику его предметных проблем, которые являются управленческими проблемами, представляющими противоречие между желаемым и действительным, и требующие определенных общественных усилий для их решения<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>См.: Данакин Н.С., Гайворонская Н.И. Проблемный анализ в системе социального управления. Белгород, 2011.

Диагностика проблем развития профессиональных компетенций является специальным видом аналитической деятельности, изучающим проблемные зоны кадровых процессов, в результате которой собирается релевантная информация в соответствии с ранее разработанными показателями, разработкой проблемного поля изучаемого объекта, то есть составлением схемы выявленных проблем, их структурированием по степени важности, выявлением причинно-следственных связей, определением стартовой проблемы и, в конечном итоге, обоснованием возможных путей решения этих проблем.

Таким образом, актуальным представляется необходимость проведения социологического исследования, направленного на изучение вопросов развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, оказывающих влияние на эффективность деятельности администрации городского округа «Город Белгород» Белгородской области.

Изучение кадровой практики муниципального органа власти проводилось следующим образом:

1 этап – Проведение включенного наблюдения за деятельностью администрации города Белгорода в сфере реализации правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала системы муниципального управления.

2 этап – Проведение социологического исследования на тему: «Компетентностный потенциал органов муниципального управления».

1. В настоящее время на территории города Белгорода реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 года, которая определяет систему долгосрочных направлений, целей, задач социально-экономического развития города, увязанных с механизмами их реализации. Основываясь на выявленных конкурентных преимуществах развития города, Стратегия позволяет обеспечить устойчивое развитие городской среды, раскрыть человеческий потенциал населения и повысить уровень его социальной самоорганизации на основе рационально организованной модели управления.



В сфере кадровой политики администрацией города реализуется муниципальная программа: «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы», основной целью которой является совершенствование правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала муниципального управления, с учетом перспектив социально-экономического развития города Белгорода.

Задачи муниципальной программы: формирование и эффективное использование кадрового потенциала в системе муниципального управления; создание условий для повышения качества и доступности государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» для жителей города.

Среди показателей эффективности реализации программных мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала, выделяются следующие:

1. Сохранение доли лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы на конкурсной основе, от общего количества вакантных должностей, включенных в перечень должностей муниципальной службы, при назначении на которые проводится конкурс, на уровне 100%.

2. Сохранение доли лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва, от общего количества вакантных должностей, на которые сформирован кадровый резерв, на уровне 50%.

3. Обеспечение достижения 75%-го уровня развития профессиональных компетенций (согласно картам компетенций муниципальных служащих) не менее чем у 50% муниципальных служащих.

4. Сохранение общей списочной численности муниципальных служащих, прошедших обучение, - 2000 человек ежегодно.

5. Увеличение количества фактически проведенных обучающих мероприятий до 38 в 2020 году.

6. Обеспечение ежегодного проведения двух профессиональных конкурсов.

7. Ежегодное количество подготовленных методических рекомендаций для органов местного самоуправления – не менее 2.

8. Ежегодная разработка не менее 1 образовательной программы по проблемам муниципального управления.

В рамках данной муниципальной программы в рамках был реализован проект «Клиентоориентированный чиновник: комплексное развитие управленческих компетенций сотрудников администрации города».

Цель проекта – внедрение системы развития управленческих компетенций сотрудников администрации города к 25 июля 2017 года.

Способ достижения цели:

- расчет потребности в профессиональной подготовке и переподготовке работников и необходимых финансовых средств на обучение;
- расчет потребности в обучении по направлению и формам организации обучения на основании анализа карт компетенций сотрудников;
- аудит: проведение оценки «тайного клиента (потребителя услуг)»;
- организация обучения сотрудников администрации города (развитие клиентоориентированности).

Результатом проекта явилась сформированная система развития управленческих компетенций сотрудников администрации города (утвержденный План мероприятий на 2017 год по обучению работников администрации города Белгорода и лиц, включенных в кадровый резерв (с учетом проведенного аудита и уровня выраженности профессиональных компетенций работников).

Совершенствование системы мотивации муниципальных служащих реализуется через формирование эффективной системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих с учетом их профессиональной деятельности: премирование работников администрации по результатам выполнения особо важных и сложных заданий и поручений, а

также за разработку и успешную реализацию городских территориальных, отраслевых и комплексных проектов. Ежегодно проводятся конкурсы «Лучший муниципальный служащий администрации города Белгорода», «Лучший наставник администрации города Белгорода».

За период 2014 – первое полугодие 2017 годов в администрации города Белгорода замещено 528 вакантных должностей муниципальной службы, из них в порядке ротации – 205 сотрудников.

В целях формирования и совершенствования системы кадрового обеспечения муниципальной службы при отборе, подборе и ротации кадров применяются следующие формы и методы работы:

1. Автоматизированная система тестирования: для оценки уровня грамотности, уровня знаний, умений и навыков в области базовых компьютерных технологий, проверки знаний Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Устава городского округа «Город Белгород» и законодательства о муниципальной службе; для исследования индивидуально-психологических особенностей и психофизиологических характеристик личности.

2. Кейс-интервью (для выявления наличия у специалиста (кандидата) конкретных профессиональных знаний и навыков, их выраженности; моральных ценностей и жизненных ориентаций; а также поведенческих и личностных характеристик при принятии решений).

В администрации города Белгорода реализован институт наставничества, включающий комплекс мероприятий, направленных на минимизацию периода адаптации вновь принятых работников; оказание практической помощи в профессиональном становлении; ускорение процесса развития профессиональных компетенций. В 2015 – первом полугодии 2017 года наставничество осуществлено в отношении 42 сотрудников.

В рамках повышения уровня квалификации, профессиональной компетентности и раскрытия потенциала сотрудников ежегодно

разрабатывается и реализуется План обучения работников администрации города Белгорода и лиц, включенных в кадровый резерв. При организации обучения используются различного рода форматы внутриорганизационного обучения, внедряются новые формы: тренинги, круглые столы, тематические семинары по целевым группам должностей, общетематические – для всех сотрудников, а также обучающие мероприятия для вновь принятых сотрудников и молодых специалистов.

Количество сотрудников администрации города Белгород, получивших дополнительное профессиональное образование представлено в таблице 1.

Таблица 1

Сведения о муниципальных служащих администрации города Белгород, получивших дополнительное профессиональное образование

Год	Всего муниципальных служащих, чел.	Прошли профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, чел.
2014	562	14
2015	560	43
2016	514	52
2017	509	168

Одной из организационных мер повышения эффективности реализации кадровой политики администрации города Белгород является функционирование муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий», главной задачей которого является обеспечение реализации Стратегии развития города Белгорода до 2025 года. Институт ведет свою деятельность по следующим направлениям: социологические исследования; муниципальная статистика; научно-методологическое сопровождение; издательская деятельность.

В 2017 году учреждением проводились следующие обучающие мероприятия: обучающие семинары и круглые столы по проблемам

муниципального управления; обучение в соответствии с приоритетными направлениями дополнительного профессионального образования (распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области №24 от 16 марта 2016 года); обучающие мероприятия в рамках проекта «Клиентоориентированный чиновник: комплексное развитие управленческих компетенций сотрудников администрации города»; организационно-методическая деятельность в области проектного управления.

В результате исследования практики кадровой политики администрации города Белгорода отметим следующее:

- в систему муниципального управления ведется построение Белгородской интеллектуально-инновационной системы, предполагающую высокую степень включенности гражданского общества в инновационные процессы, реализуемые на территории муниципального образования, а также на формирование и развитие кадровой составляющей посредством использования современных научных подходов, в том числе компетентностного подхода;
- управление кадровой политикой строится с применением принципов программно-целевого и проектного управления с измеримыми результатами управленческой деятельности;
- уделяется большое внимание повышению квалификации сотрудников, при этом используются современные методы обучения, не требующих значительных затрат – внутриорганизационное обучение, а также совершенствованию системы мотивации муниципальных служащих, что реализуется через формирование эффективной системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих с учетом их профессиональной деятельности.

2. В рамках социологического исследования «Компетентностный потенциал органов муниципального управления» было проведено анкетирование муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород» Белгородской области.

Штатная численность администрации Белгорода на 1 ноября 2017 года составила 682 единицы, из них: должности муниципальной службы – 509; должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, обслуживающий и вспомогательный персонал – 173.

Генеральная совокупность социологического исследования составляет 509 муниципальных служащих, из них 6,7 % занимают должности муниципальной службы высшей и главной групп управленческих должностей.

Наибольшее количество муниципальных служащих находится в возрасте от 30 до 39 лет – 34,2 %, и от 40 до 49 лет – 31,9 % (см. рисунок 1).

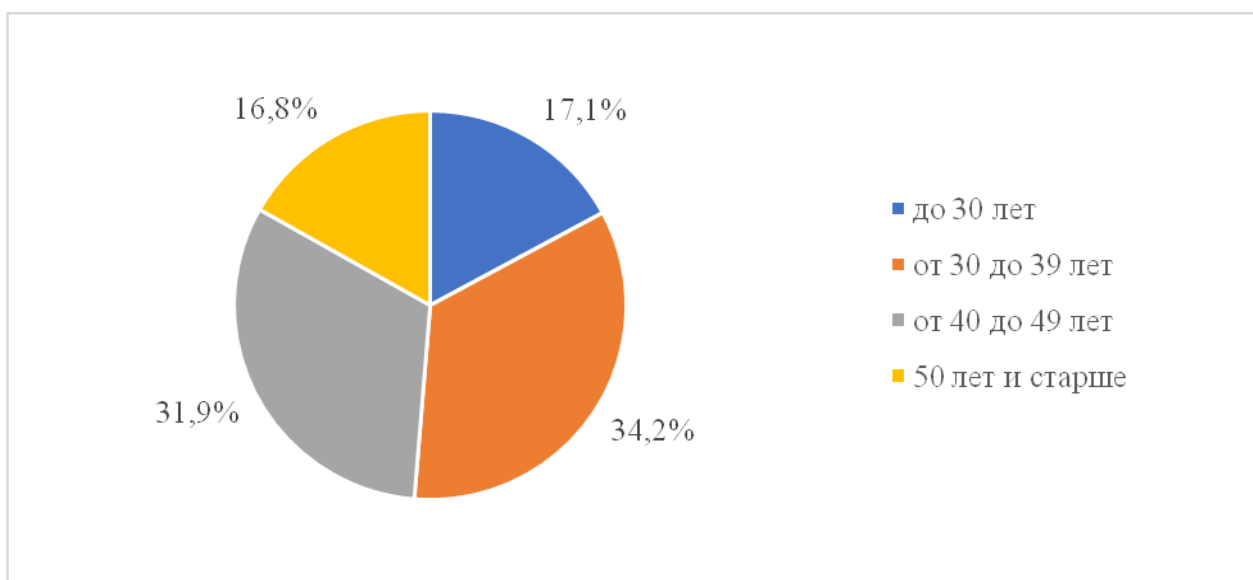


Рис. 1. Сведения о возрасте муниципальных служащих администрации города Белгорода

Муниципальные служащие, имеющие стаж работы более 10 лет, составляют 36,2 % от всей численности, 34,4 % имеют стаж до 5 лет и 29,4 % – от 5 до 10 лет. Данное распределение указывает на то, что проблема профессионального развития, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих актуальна.

Доля муниципальных служащих, имеющих высшее образование составляет 99,6 %, имеющих ученую степень – 1,5 %.

Гендерное распределение занятых работников в администрации города Белгорода составило: мужчины – 28 %, женщины – 72 %.

Выборочная совокупность представляет собой определенное количество респондентов социологического исследования с максимально идентичной структурой генеральной совокупности. Таким образом, выборочная совокупность магистерского исследования составила 178 респондентов при доверительной вероятности 90 % и погрешности 5 %.

Основная задача исследования заключалась в выявлении компетентностного потенциала муниципальных служащих, то есть в изучении готовности респондентов к развитию их компетенций.

В первую очередь респондентам было предложено ответить на общий вопрос «В какой мере оправдались Ваши ожидания после поступления на муниципальную службу?». Выявлен высокий уровень оправданности ожиданий от профессиональной деятельности – 72,5 % респондентов (см. рисунок 2).

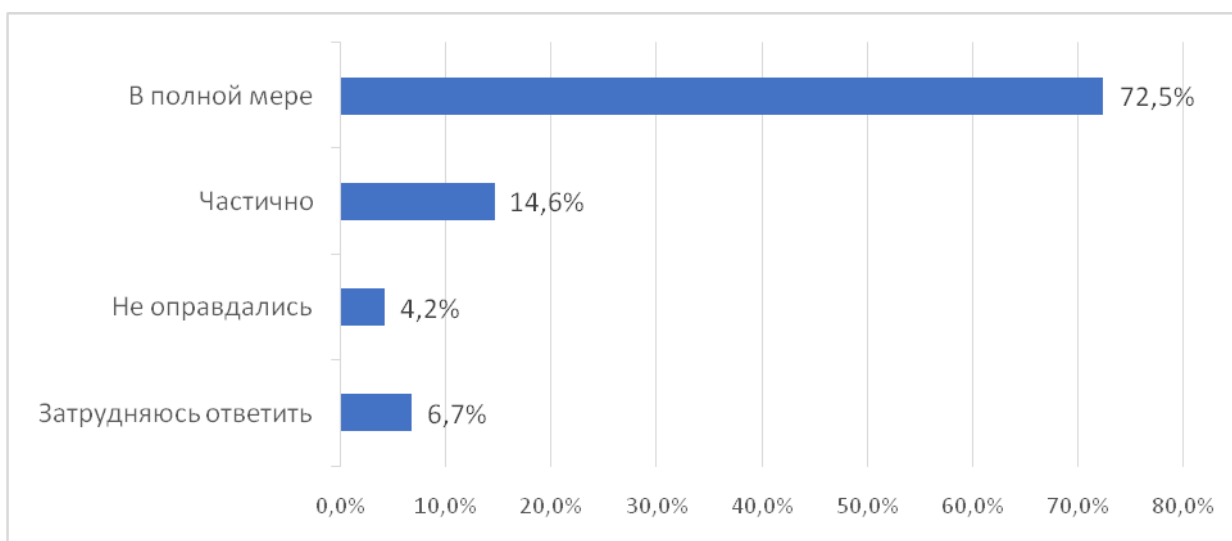


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «В какой мере оправдались Ваши ожидания после поступления на муниципальную службу?», %

Данное наблюдение подтверждается тем, что у большинства респондентов отношение к работе определяется как выполнение долга перед страной – 34,2 %. Также, «желание помочь обществу» у 26,4 % респондентов, «стремление к самоутверждению» – 20,3 %, «привычка» – 10,9 %, затруднились с ответом 8,2 %.

Можно допустить, что опрошенные ответили на вопрос с учетом своих представлений о «должном» поведении муниципального служащего. На

основе имеющихся данных можно с большой степенью уверенности утверждать, что для большинства респондентов профессиональная переподготовка, повышение квалификации и развитие профессиональных компетенций будет являться обязанностью, но не внутренней установкой.

При этом на прямой вопрос об использовании возможности перехода на более оплачиваемую работу в коммерческий сектор ответы распределились неоднозначно: 12 % опрошенных воспользовались бы случаем, 24,4 % – «скорее да», 28,2 % – «скорее нет», 14 % – «нет», 21,4 % – «затрудняюсь ответить».

Также для оценки состояния «настроения» по отношению к профессиональной деятельности респондентам было предложено выделить проблемы, которые могут охарактеризовать ситуацию на их рабочем месте.

Таблица 2

Отметьте проблемы, которые, по Вашему мнению, характерны для Вашей работы.

Наименование вопроса	Кол-во ответов	% от общего кол-ва респондентов
Меня не устраивает размер заработной платы	12	6,7
Срочные поручения, постоянная смена деятельности	44	24,7
Недооценивает руководство	14	7,9
Отсутствие обратной связи с руководством	42	23,6
Нет поощрений за хорошо выполненную работу	10	5,6
Отсутствие обратной связи с коллегами	56	31,5
Слишком большой объем работы	30	16,9
Чрезмерные нагрузки	20	11,2
Нет предложений повышения квалификации	8	4,5
Выполнение работы за других	38	21,3
Недостаток информации в сфере проф. деятельности	52	29,2
В коллективе плохая психологическая атмосфера	24	13,5
Слабое использование современных ИКТ	36	20,2
Чрезмерная бумажная работа	38	21,3
Нет повышения в должности	12	6,7
Противоречивые указания руководства	14	7,9
Затрудняюсь ответить	4	2,2



Наибольшую оценку получили следующие проблемные ситуации: «отсутствие обратной связи с коллегами» – 31,5 %, «недостаток информации в сфере профессиональной деятельности» – 29,2 %, «срочные поручения, постоянная смена деятельности» – 24,7 %, «отсутствие обратной связи с руководством» – 23,6 %, «выполнение работы за других» и «чрезмерная бумажная работа» – по 21,3 %, «слабое использование современных информационно-коммуникационных технологий» – 20,2 %. Более полное распределение ответов представлено в таблице 2.

Данные наблюдения свидетельствуют о проблемах в подготовке муниципальных служащих и/или проблемах в организационно-управленческих процессах системы муниципального управления исследуемого объекта. Проблемы и различные барьеры препятствуют рациональности и эффективности деятельности в частном случае и организации в целом.

Т.М. Дридзе определяет проблемную ситуацию как «проблемную жизненную ситуацию», которая «возникает тогда, когда нарушается упорядоченность привычного течения жизни, а необходимость решать ту или иную проблему требует повышенной целенаправленной активности, выработки жизненно важных решений и выбора той или иной стратегии деятельности, а также средств и способов достижения нужного результата»<sup>1</sup>.

Наличие психологического барьера также является негативным последствием взаимодействий любого рода. «Люди, сталкиваясь с вещами, сугубо для себя нейтральными, осознают их как положительно или отрицательно субъективно значимые». Сознание играет роль фильтра и «декодирует» правовую информацию на следующие положительные и отрицательные факторы: «полезно – вредно», «выгодно – невыгодно», а отсюда следует построение «собственной программы поведения»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Дридзе Т.М. Экоантропоцентрическая модель социального познания как путь к преодолению парадигмального кризиса в социологии // Социологические исследования. 2000. № 2. С. 25

<sup>2</sup> Малько А. Правовые стимулы и ограничения: двоичность информации как метод анализа // Общественные науки и современность. 1994. № 5. С. 70.

Существуют также информационно-коммуникационные барьеры в секторе государственного управления (организационный, инструментальный, семантический, психологический, статусный, технический), которые оказывают дисфункциональное воздействие на коммуникативные действия<sup>1</sup>.

Несмотря на существующие проблемные места большинство опрошенных муниципальных служащих (72,0 %) считают, что их уровень профессиональной компетентности достаточен для эффективного выполнения профессиональных обязанностей; 14,6 % отмечает недостаток не столько знаний, сколько опыта; 5,8 % затруднились с ответом; 7,6 % считают, то их компетентность выше чем необходимо для выполнения своей повседневной профессиональной деятельности. Среди руководящих должностей, которые оценили свою компетентность недостаточной, нет ответов.

Стоит обратить особое внимание на результаты ответа муниципальных служащих об уровне своей компетентности: 18,2 % оценили данный уровень недостаточным, а 26 % считает, что их квалификационный уровень выше, чем требуется для выполняемой работы, 16,5 % – затруднились с ответом.

На вопрос «Как часто возникает ситуация, когда Вы понимаете, что компетенций недостаточно для эффективного исполнения своих функциональных обязанностей?» более половины опрошенных – 64,5 % – отметили, что такие ситуации имеют место быть, у остальных подобных ситуаций практически не происходит.

Также респондентам было предложено отметить те ситуации, в которых случается нехватка компетенций (распределение ответов представлено в таблице 3). Наибольшее количество ответов получила такая проблемная ситуация, как «проявление творчества и инициативы» – 14,6 % респондентов. Видимо, данное распределение вызвано тем, что муниципальная служба предполагает выполнение строго определенных

---

<sup>1</sup>См.:Хижняков Д.П. Технология минимизации информационно-коммуникационных барьеров в органах исполнительной власти субъекта РФ: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2011. 20 с.

законом функций, поэтому некоторые служащие могут быть не готовы к проявлению инициативы и проявлению творческих качеств. Но современное общество требует новых креативных подходов для совершенствования процессов управления муниципальной территорией и повышения тем самым качества жизни субъектов гражданского общества.

Также респондентами отмечены следующие ситуации: «взаимодействие в процессе деятельности» – 13,5 %; «работа в ситуациях повышенной неопределенности» – 11,2 %; «разработка проектов и программ» – 9,0 %.

Данные показатели необходимо также учесть при разработке направлений совершенствования управленческой деятельности.

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос «Выполнение каких задач представляет для Вас наибольшую сложность в практической деятельности?»

Наименование вопроса	Кол-во ответов	% от общего кол-ва респондентов
Планирование деятельности	4	2,2
Разработка и принятие управленческих решений	0	0,0
Организация деятельности	0	0,0
Достижение результата	6	3,4
Контроль выполнения задачи и оценка деятельности	0	0,0
Исполнение муниципальных функций	0	0,0
Общение с гражданами	10	5,6
Следование социальным стандартам и служебной этики	0	0,0
Владение средствами устного и письменного общения	0	0,0
Работа в ситуациях повышенной неопределенности	20	11,2
Сохранение высокого темпа работы	10	5,6
Взаимодействия в процессе деятельности	24	13,5
Руководство группой	4	2,2
Проявление творчества и инициативы	26	14,6
Соблюдение законов, норм и правил	0	0,0
Делегирование полномочий	8	4,5
Разработка проектов и программ	16	9,0
Сбор, обработка, представление информации	10	5,6

Следующий блок вопросов направлен на изучение мнения муниципальных служащих о необходимости повышения уровня профессиональной компетенции, о возможностях повышения квалификации и компетенциях, которые должны быть учтены при реализации муниципальной кадровой политики.

По мнению 78 % респондентов, постоянное развитие профессиональных качеств напрямую влияет на эффективность деятельности муниципальных служащих. 4 % считают, что данный процесс не имеет прямое воздействие на эффективность работы. При этом 64,2 % опрошенных считает, что это условие для качественного исполнения своих обязанностей, 20,4 % – условие конкурентоспособности в профессиональной сфере, 12 % – условие для занятия более высокой должности, по 2,2 % – требование закона и условие получения надбавки к должностному окладу.

При этом большинство опрошенных готово к решению задач более сложного уровня – 64,8 %. Распределение представлено на рисунке 3.

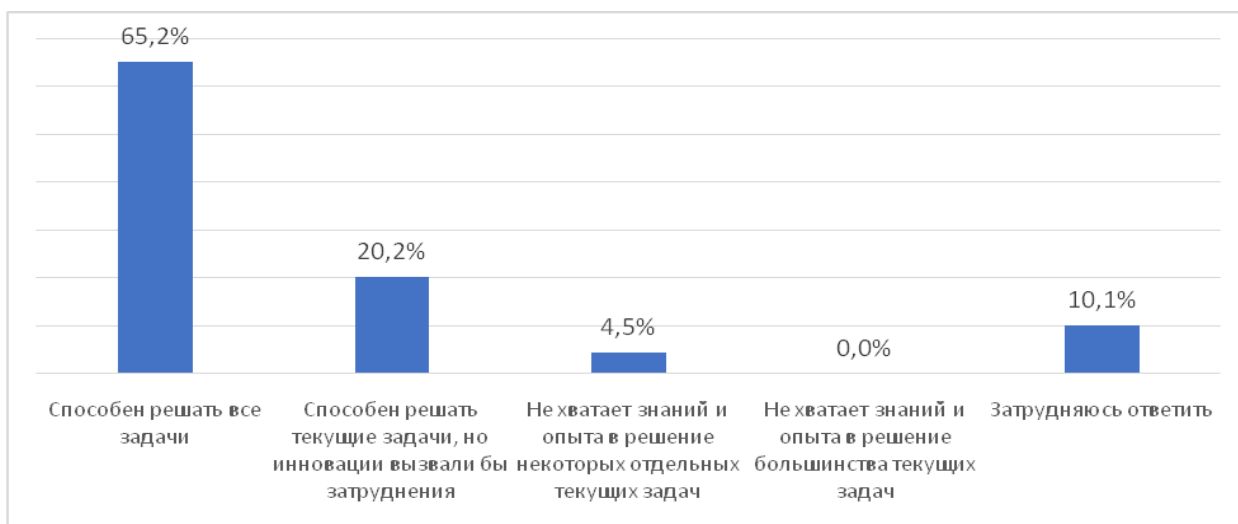


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Как бы Вы оценили свой уровень готовности к решению задач более сложного уровня?», %

На вопрос «Имеется ли у Вас возможность для профессионального развития?» ответы распределились следующим образом: 51,7 % – «да»; 27,0 % – «скорее да»; 9,0 % – «скорее нет»; 2,2 % – «нет»; 10,1 % – «затрудняюсь ответить».

Среди барьеров отмечены «загруженность на работе» (78 %), отсутствие личной заинтересованности (12 %).

При этом 68 % опрошенных не имеют представление о профиле (модели) компетенций для замещаемой ими должности (см рисунок 4).

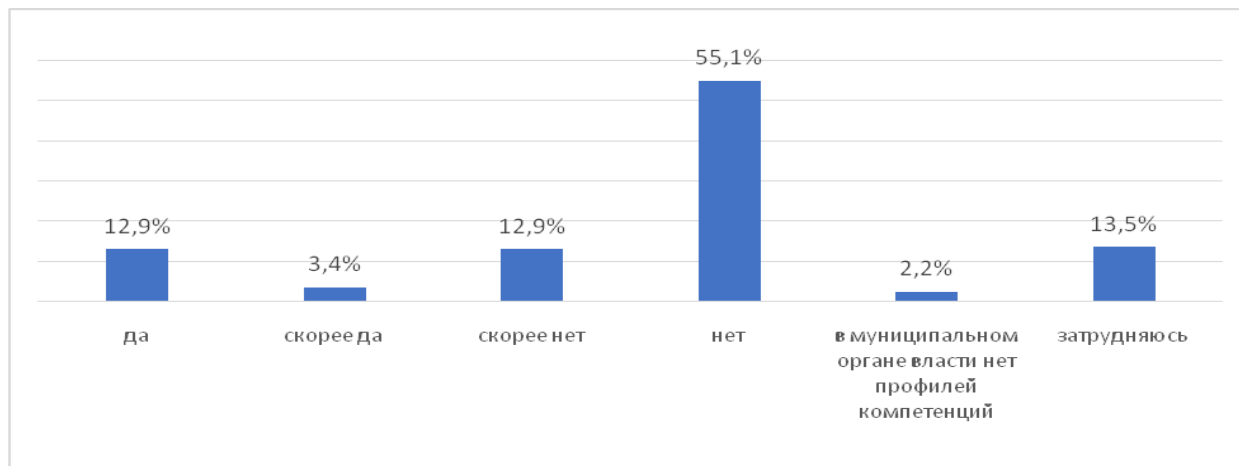


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос «Имеете ли Вы представление о профиле (модели) компетенций для Вашей должности?», %

Закономерным явился тот факт, что большое количество респондентов редко использует знания, полученные в рамках базового образования. Иногда используются знания, полученные в ходе дополнительного образования. А вот навыки, полученные в ходе практической работы, используются очень часто в процессе профессиональной деятельности муниципальных служащих (см таблицу 4).

Таблица 4

Распределение ответов на вопрос «В какой степени Вы используете в своей работе», %

	часто	иногда	редко	не использую	затрудняюсь ответить
Знания, полученные в рамках базового образования	10,0	18,0	46,0	12,0	14,0
Знания, полученные в ходе дополнительного образования	18,0	52,0	14,0	4,0	12,0
Навыки, полученные от практической работы	72,0	12,0	8,0	0,0	8,0

На вопрос «Хотели бы вы в ближайшее время пройти?» положительный ответ в большинстве случаев получило такое направление

обучения, как профессиональная подготовка с присвоением дополнительной квалификации, краткосрочные целевые семинары и подготовка без отрыва от основной работы. Распределение ответов представлено на рисунок 5.

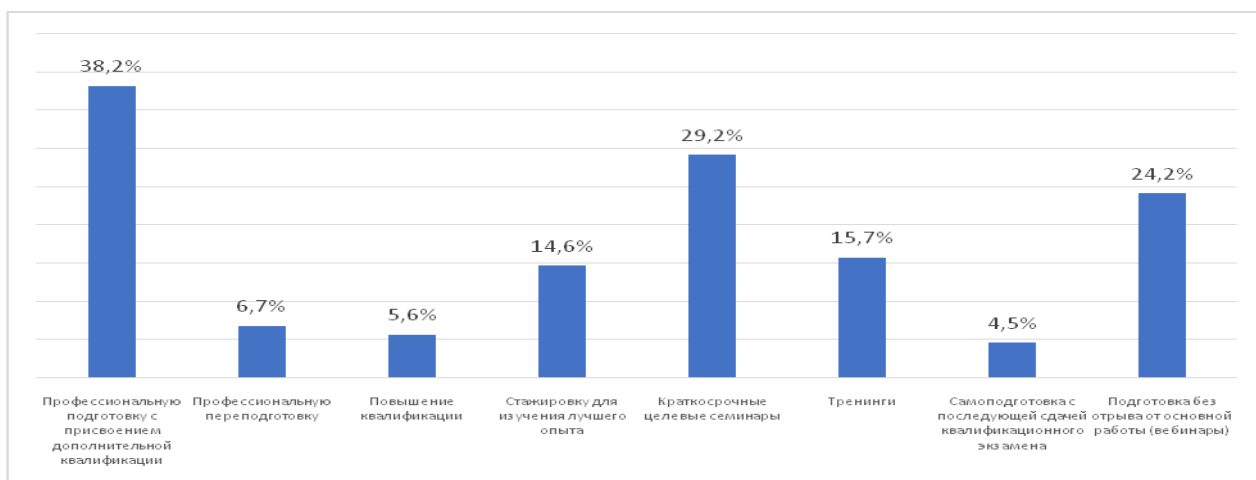


Рис. 5. Распределение ответов на вопрос «Хотели бы вы в ближайшее время пройти?», %

Респондентам было предложено отметить сферу деятельности, в которой они хотели бы получить дополнительные знания и навыки для осуществления своей профессиональной деятельности.

Распределим анализ ответов по следующим блокам согласно оценке:

1. Более 30 % – повышение знаний в сфере современных ИКТ; саморазвитие и организация личного труда (тайм-менеджмент); инновационный менеджмент.

2. От 20 до 30 % – управление взаимоотношениями, информационно-аналитическая работа; проектное управление; мотивация саморазвития; история менеджмента, в том числе отечественной научной школы.

3. от 10 до 20 % – управление качеством; управление изменениями; делопроизводство, в том числе система электронного документооборота.

4. от 5 до 10 % – конфликтология; культура и этика общения; управление рисками; управление по результатам.

Данные результаты анализа первичной информации указывают на те направления профессиональной подготовки и обучения, которые требуют первостепенного внимания. Также согласно данному распределению возможно выделить те компетенции, которые имеют недостаточный уровень

развития у муниципальных служащих: инструментальные, инновационные, коммуникационные, управленческие.

Также было предложено выбрать какие компетенции в первую очередь должны быть присущи муниципальному служащему для повышения эффективности деятельности органов муниципального управления.

Результаты анализа полученной информации представили возможность распределения компетенций по трем блокам, согласно частоты ответов.

1 блок состоит из следующих компетенций – стремление быть в тренде современных управленческих и информационно-коммуникационных технологий; самостоятельность, креативность, инициативность; образование, навыки; коммуникативные навыки; применение научных знаний и технологий.

2 блок – умение работать в команде; умение работать с информацией, умение использовать технические и программные средства; организаторские способности и руководство; планирование; контроль и оценка деятельности, разработка и принятие управленческих решений, гибкость и системность мышления.

3 блок – умение работать с людьми; способность к самооценке; способность к обучению; работоспособность и стрессоустойчивость; готовность к изменениям; ответственность, дисциплина; этика, честность, доброжелательность, справедливость; соблюдение законодательства.

На вопрос «Принимали ли Вы участие в социальных формах обучения?» большинство опрошенных отметило, что «часто» принимали участие во внутрикорпоративном обучении – 23,6 %. Муниципальные служащие редко принимают участие в конференциях и профессиональных форумах – 16,9 % и 13,5 % соответственно. Остальные социальные формы обучения практически не представлены в исследуемом муниципальном образовании. Исследование частоты участия в социальных формах обучения представлено в таблице 5.

Таблица 5

Распределение ответов на вопрос «Принимали ли Вы участие в социальных формах обучения?», %

	Очень часто	Часто	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить
Профессиональные форумы	0,0	3,4	13,5	68,5	14,6
Конференции	0,0	6,7	16,9	62,9	13,5
Наставничество	0,0	5,6	4,5	77,5	12,4
Коучинг	0,0	2,2	1,1	69,7	27,0
Сторителлинг	0,0	1,7	2,8	66,3	29,2
Внутрикорпоративное обучение	4,5	23,6	36,0	24,7	11,2

Далее блок вопросов был направлен на изучение степени развития информационно-коммуникационной компетенции – умений и навыков получать информацию, обрабатывать ее, предоставлять в удобном для себя и других пользователей виде, демонстрировать понимание полученной информации, делать выводы и принимать решения в условиях неопределенности и риска.

Анализ частоты возникновения ситуаций позволил определить, что муниципальный служащий чувствует недостаток знаний в области информационных технологий: «постоянно» – всего лишь 2,2 % опрошенных, «часто» – 3,4 %, «время от времени» – 33,7%, ответ «редко» – 53,9 % опрошенных, «никогда» такие ситуации не возникают у 4,5 % опрошенных, затруднились ответить – 2,2%.

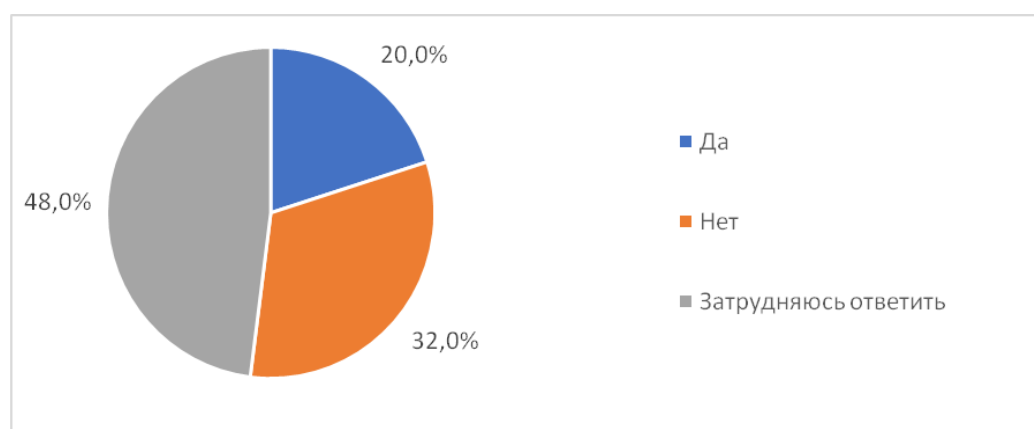


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос «Интересуетесь ли Вы новейшими разработками в области ИКТ, которые могут использоваться в Вашей профессиональной деятельности?», %



Наличие достаточно большого числа респондентов, затруднившихся ответить на вопрос «Интересуетесь ли Вы новейшими разработками в сфере информационных технологий, которые могут использоваться в Вашей профессиональной деятельности?» – 26% говорит о сложности провести адекватную самооценку муниципальными служащими. Распределение ответов представлено на рисунке 6.

Данный блок вопросов позволяет выявить группу муниципальных служащих, имеющих высокий уровень информационно-коммуникативной компетентности. Исходя из представленных оценок, большинство от всех опрошенных находятся на этом уровне.

В связи с этим представляется важным исследовать коммуникативные характеристики деятельности муниципальных служащих. Исследование частоты коммуникативных действий представлено в таблице 6.

Таблица 6

Распределение ответов на вопрос «Как часто во время работы Вам приходится?», %

	Очень часто	Часто	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить
Работать с ПК	58,2	28,6	13,2	0,0	0,0
Работать в Интернет	30,8	40	21,7	5,8	1,7
Передавать информацию	29,4	44,4	16,4	8,8	1
Обрабатывать информацию	32	48,1	13,3	6,3	0,3
Общаться с коллегами	60	28,7	8,9	1,2	1,2
Общаться с руководством	38,7	40,3	16,7	3,5	0,8
Общаться с гражданами	18,7	25,6	29,7	19,3	6,7
Общаться посредством электронной почты или мессенджеров	21,3	37,8	19,3	14,7	6,9
Осуществлять поиск информации	8,3	28,3	42	19,7	1,7
Разрабатывать презентации	29,3	44,4	16,6	8,7	1

Из представленной таблицы видно, что муниципальным служащим довольно часто в своей служебной деятельности приходится осуществлять коммуникативные акты, а также работать с персональным компьютером. Чаще всего коммуникации осуществляются с коллегами и руководством. Реже всего муниципальные служащие общаются с гражданами.

Также отметим, что виртуальные формы коммуникации присущи и системе муниципальной службы. Работать в Интернете постоянно приходится 30,8 % муниципальных служащих, часто это делают 40 %, редко – 21,7 %, никогда – 5,8 %. Общаются посредством электронной почты или мессенджерами (система быстрого обмена сообщениями) постоянно – 21,3 % опрошенных, часто – 37,8 %, редко подобные средства коммуникации используют 19,3% респондентов. Это связано, по нашему мнению, со сложностью принятия старшей категорией новых форм общения и освоения подобных форм информационных технологий. Это подтверждают данные о том, что наиболее часто ситуации недостатка знаний в области информационных технологий возникают именно у этой категории служащих.

На вопрос «Как Вы считаете, в чем заключается повышение требований к развитию профессиональной компетентности?» 62,9 % респондентов отметили специализированные управленческие требования (см. рисунок 7).



Рис. 7. Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете в чем заключается повышение требований к развитию профессиональной компетентности?», %

Важным для целей исследования представляется анализ мотивационной составляющей деятельности муниципальных служащих. Для выявления мотивов, которые могут оказать положительное стимулирующее воздействие на муниципального служащего к самостоятельному развитию компетенций.

В первую очередь стимулирует муниципальных служащих повышение качества собственной работы (64,0 %), установление прямой зависимости заработной платы служащих от результатов деятельности (57,3 %) и перспектива повышения (56,2 %). В меньшей мере стимулами могут выступать внедрение новых механизмов нематериального поощрения (18,5 %). Внедрение новых механизмов нематериального поощрения (15,7 %), одобрение руководства (11,8%). При этом муниципальные служащие выделяли такие стимулы как: новое программное обеспечение; семинары, курсы, тренинги; возможность развиваться; повышение качества работы. Полное распределение представлено на рисунке 8.

Стоит отметить, что у муниципальных служащих большой вес имеет «внешняя мотивация», то есть ориентированность на материальные ценности и административные факторы. При этом крайне важной является «внутренняя мотивация», то есть желание у муниципального служащего самосовершенствоваться и повышать качество работы.

Также выявлена проблема мотивации у части сотрудников, связанная с возможным отсутствием таковой. Это относится к тем, кто на предложенный вопрос выбрал вариант «затрудняюсь ответить». Следовательно, можно сделать вывод о том, что 12,4 % служащих не мотивированы.



Рис. 8. Распределение ответов на вопрос «Какие мероприятия могли бы стимулировать муниципального служащего к самостоятельному повышению компетенций?», %

Кроме того, респондентам было предложено оценить общий уровень профессионализма сотрудников муниципальной администрации. Большинство опрошенных отметило высокий уровень профессионализма – 56,2 % (см. рисунок 9).

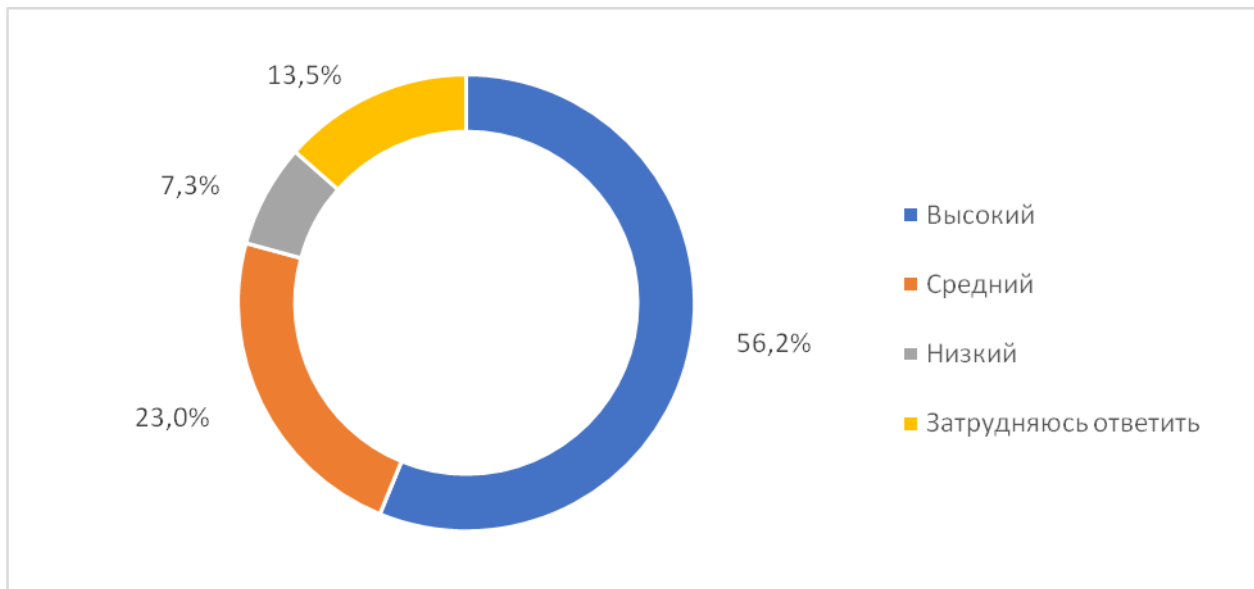


Рис. 9. Распределение ответов на вопрос «Как Вы оцениваете общий уровень профессионализма муниципальных служащих Вашего органа местного самоуправления?», %

Проведенный анализ компетентностного потенциала муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород» позволил вывить объективные и субъективные причины затрудняющих развитие профессиональной деятельности, главными из которых являются:

- недостаточная выраженность в организационно-управленческой среде муниципальной службы традиций, норм, стандартов поведения, стимулирующих и поддерживающих процессы интенсивного саморазвития специалистами своих компетенций;

- отмечаются проблемные моменты в коммуникационных компетенциях муниципальных служащих, что выразилось в отсутствие обратной связи с коллегами и руководством, недостаток информации в сфере профессиональной деятельности и чрезмерной загруженностью. Также стоит отметить креативность и инициативность муниципальных

служащих, которая по результатам социологического исследования также нуждается в развитии;

– по мнению 78 % респондентов, постоянное развитие профессиональных качеств напрямую влияет на эффективность деятельности муниципальных служащих. Данное наблюдение дополняется тем, что 64,8 % респондентов готово к решению задач более сложного уровня и большинство из них хотят пройти профессиональную подготовку с присвоением дополнительной квалификации, посетить краткосрочные целевые семинары. Это свидетельствует о высоком уровне компетентностного потенциала;

– в первую очередь развитие компетенций необходимо проводить в следующих сферах: повышение знаний в сфере современных ИКТ; саморазвитие и организация личного труда (тайм-менеджмент); инновационный менеджмент; управление взаимоотношениями, информационно-аналитическая работа; проектное управление; мотивация саморазвития; история менеджмента, в том числе отечественной школы;

– один из наиболее важных компетенций в современном информационном обществе – информационно-коммуникационная – находится на высоком уровне, но требует более детального изучения его отдельных элементов, а также совершенствования таких навыков и знаний, как осуществление поиска информации, обработка информации, разработка презентаций;

– у большинства муниципальных служащих значительный вес имеет «внешняя мотивация», то есть ориентированность на материальные ценности и административные факторы: установление прямой зависимости заработной платы служащих от результатов деятельности, перспектива повышения. Стоит отметить, что крайне важной является «внутренняя мотивация», то есть желание у муниципального служащего самосовершенствоваться и повышать качество работы.

Таким образом, основываясь на результатах проведенного исследования, изложенных в рамках настоящего раздела магистерской диссертации, можно сделать следующие выводы:

1. Формирование и эффективное использование кадрового потенциала в системе исследуемого муниципального образования осуществляется согласно муниципальной программе «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы». Реализуется институт наставничества. В рамках повышения уровня квалификации, профессиональной компетентности и раскрытия потенциала сотрудников ежегодно разрабатывается и реализуется План обучения, а также уделяется большое внимание повышению квалификации сотрудников, при этом используются современные методы обучения, не требующих значительных затрат – внутриорганизационное обучение. Система мотивации представлена через формирование системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих с учетом их профессиональной деятельности.

2. В рамках исследования муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород» выявлено что для большинства респондентов муниципальная служба оправдала ожидания от профессиональной деятельности, а уровень их профессиональной компетентности достаточен для эффективного выполнения профессиональных обязанностей и решения задач более сложного уровня. Данные респонденты желают в первую очередь пройти такие формы повышения знаний и навыков, как профессиональная подготовка с присвоением дополнительной квалификации, краткосрочные целевые семинары и подготовка без отрыва от основной работы. Кроме того, более половины опрошенных считают, что в настоящее время необходимым условием развития компетенций является внедрение современных управленческих технологий, например, технологии бережливой

организации труда, управленческие инструменты системы японского менеджмента.

3. Несмотря на то, что у муниципальных служащих в результате исследования отмечен высокий компетентностный потенциал, существуют проблемные ситуации, которые в целях повышения эффективности деятельности отдельного субъекта системы муниципального управления и муниципального образования в целом требуют решения. Среди проблемных моментов стоит отметить: коммуникационные компетенции, что выражается в отсутствии обратной связи с коллегами и руководством, недостаток информации в сфере профессиональной деятельности и чрезмерной загруженностью; недостаток креативности и инициативности муниципальных служащих, нуждаемость в повышении знаний в сфере современных ИКТ, тайм-менеджмента, информационно-аналитической работе, проектном управлении. Требуется развития «внутренняя» мотивация муниципальных служащих.

### РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

В социологической концепции М. Вебера одними из базовых элементов является индивид и социальное действие, что позволяет сопоставить орган муниципального управления как социальный объект, деятельность которого выражается через конкретные поведенческие практики ее индивидов. В данном контексте, кадровый потенциал муниципальной службы определяется теми принципами, которыми большинство муниципальных служащих руководствуется в своей профессиональной деятельности, – профессионализм, компетентность и высокий уровень квалификации, так как от уровня подготовки каждого служащего по отдельности зависит авторитет и рациональный функционализм муниципальной службы в целом. При этом процесс развития индивида в профессиональной среде величает накопление позитивных и негативных изменений. Данное обстоятельство оправдывает широкую трактовку профессиональной деформации – «совокупность как конструктивных, так и деструктивных изменений личности человека, являющихся устойчивым результатом ее профессионального развития»<sup>1</sup>.

Ориентированная на эффективное развитие профессионального, творческого потенциала, работа с кадрами предусматривает применение кадровых технологий, посредством которых обеспечивается комплексное воздействие на сотрудника, повышение его организованности и дисциплины, укрепление доверия, формирование должного отношения к своей профессиональной деятельности, повышение мотивации. Кадровые технологии обеспечивают возможность аккумуляирования и тиражирования эффективных методов управления кадровыми процессами, грамотное использование которых повышает управляемость организации, эффективность ее деятельности.

---

<sup>1</sup>Стальнова И.А., Стальнов А.Г. Использование технологий ассесмент-центра с целью профилактики и снижения уровня профессионального выгорания // Психологическая наука и образование. 2014. № 2. С. 220.



В рамках развития компетенций муниципальных служащих предлагается проект *«Развитие компетенций муниципальных служащих на основе внедрения в систему муниципального управления Lean-технологии»*, который позволит создать эффективную систему взаимодействия субъектов системы муниципального управления в целях производства рациональной практики формирования знаний, навыков и ценностных ориентаций муниципальных служащих, необходимых для качественного и эффективного исполнения профессиональных обязанностей в изменчивых современных условиях. Паспорт проекта представлен в приложении 2.

**Обоснование мероприятий проекта.** Развитие муниципальных образований в современных условиях выдвигает новые требования к деятельности органов местного самоуправления в связи с усложнением их задач, расширения и увеличения функций. Городской округ «Город Белгород» является крупным муниципальным образованием одного из наиболее стабильных регионов России, который вносит большой вклад в экономику, обеспечивает продовольственную безопасность, создание комфортные условия для жизни, работы и общественной деятельности. Развитие города является активным процессом постоянного совершенствования его институтов, самореализации жителей, улучшение городской среды, создание условий для рождения детей, строительства жилья, создания произведений искусства. Следовательно, характер современных процессов глобального и локального уровня создает определенные вызовы, которые требуют совершенствования практик муниципального управления. В.П. Бабинцев выделяет три наиболее значимых причины нестабильности социальной реальности<sup>1</sup>: любой хозяйственный субъект работает в условиях риска, минимизирующего возможность прогноза и долгосрочной стратегии развития; дестабилизация социальной структуры общества, в ходе которой постепенно размываются социальные статусы; пересмотр представлений о

---

<sup>1</sup>Бабинцев В.П. Власть и общество в «провинциальном» регионе: специфика взаимодействия // Власть. 2017. № 3. С. 34.

сущности человека, выражающаяся в формировании и распространении концепции трансгуманизма, сторонники которого выдвигают требование фундаментального преобразования человека.

Именно социальный и кадровый капитал способны модернизировать административно-управленческую систему любого муниципального образования. В рамках формирования солидарного общества необходимым принципом социетальности, которым должен обладать каждый субъект системы муниципального управления, является ответственность, «которая выражается в готовности и способности человека взять обязательства перед согражданами и самим собой и выполнить их, невзирая на обстоятельства»<sup>1</sup>.

В данной ситуации эффективное муниципальное управление требует в первую очередь формирование кадров с высокопрофессиональным потенциалом. Качество и эффективность принятия управленческих решений находится в прямой зависимости от личностных и профессиональных компетенций, знаний, готовности к служебной деятельности, заинтересованности каждого служащего в результатах своей работы.

Таким образом, именно использование технологии «бережливого производства» представляется в качестве рационального управленческого механизма, внедрение которого с одной стороны будет требовать создание особых условий для успешного внедрения и функционирования, изменений, которых в силу субъективного восприятия никто не ждет и не принимает в собственную систему жизненных ценностей, а с другой стороны будет способствовать развитию компетенций муниципальных служащих, необходимых для модернизации системы управления на муниципальном уровне. Развитие компетенций в данном случае будет являться осознанной необходимостью для субъектов системы муниципального управления, так как внедрение новой технологии менеджмента создаст два субъективных

---

<sup>1</sup>Бабанцев В.П. Солидарное общество Белгородской области: перспективы и риски реализации //Белгородское солидарное общество. 2013. № 4. С. 37.

«кейса» в сознании сотрудников – желание соответствовать уровню квалификации занимаемой должности и страх потери рабочего места.

Технология «бережливого производства» или Lean-технология является концепция управления организацией, основанная на постоянном стремлении к минимизации и устранению затрат всех видов, и предполагает вовлечение в процесс оптимизации системы управления всех сотрудников. «Ядром» данного подхода выступает оценка ценности результата работы для конечного пользователя, и данная оценка осуществляется на каждом этапе созидания. Основной задачей технологии служит внедрение и тиражирование процесса непрерывного устранения потерь, что предполагает минимизацию и устранение действий, которые потребляют ресурсы, но не являются важными для конечного пользователя. Технологии «бережливого государства» позволяют развивать внутренние способности, выполнять больше работы, не привлекая дополнительных трудовых ресурсов, снижать стоимость предоставления муниципальных услуг, повышать уровень удовлетворенности и доверия граждан, сокращать время оказания услуг.

В связи с тем, что «бережливое государство» должно ассоциироваться не только с оптимизацией процессов деятельности органов муниципальной власти, но и повышением эффективности и кризисоустойчивости муниципальных институтов управления, внедрение новой технологии будет являться весомой предпосылкой для повышения знаний, умений и навыков, что в итоге окажет позитивное влияние на развитие компетенций и профессионализма муниципальных служащих.

### **1. Цели и задачи внедрения проекта.**

**Целью** проекта является внедрение в систему муниципального управления администрации городского округа «Город Белгород» Lean-технологии, способствующей развитию компетенций не менее 300 муниципальных служащих к 1 ноября 2020 года.

#### **Задачи проекта:**

- создание группы по внедрению Lean-технологии;

- создание Центра бережливого производства;
- внедрить в повседневные практики муниципальных служащих основные инструменты Lean-технологии: «канбан», «кайдзен», «5S»;
- внедрить в корпоративную культуру муниципальных служащих компетенции бережливого производства.

## **2. Сроки реализации проекта.**

Предлагаемый к внедрению проект имеет среднесрочный характер и будет реализовываться в 2018 – 2020 годах.

## **3. Состав мероприятий проекта.**

В рамках разработки предложенного проекта был разработан комплекс взаимоувязанных мероприятий, сформированных в соответствии с направлениями и задачами реализации проекта:

### **1. Создание группы по внедрению Lean-технологии.**

#### **1.1. Оценка и отбор муниципальных служащих.**

#### **1.2. Обучение.**

### **2. Создание Центра бережливого производства (ЦБП).**

2.1. Составление карты рабочего времени всех подразделений для выделения ставок сотрудников для формирования ЦБП. На данном этапе также целесообразно провести анализ потерь лидерства, которые являются глубинной причиной поверхностных потерь и которые следует разделить на потери концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности.

2.2. Создать исполнительный управляющий комитет – команду топ-менеджеров органа муниципальной власти. Также на данном этапе создаются подотчетные команды – рабочие группы:

- команда по нововведениям;
- команда по улучшению;
- команда по исправлению;
- команда по «кайдзен-блицу».

Преобразование офисных операций в стратегическое преимущество», определяет идеальный размер малой (цельной рабочей – по определению

автора) группы семь плюс–минус два человека: большая численность затрудняет общение в группах с каждым ее членом, а меньшая (менее пяти) лишает группу должной психической энергии, необходимой для преодоления серьезных проблем.

Основная цель Центра бережливого производства – внедрение системы «Офис-кайдзен», используя прежде всего «Lean daily managementsystem» (LDMS) – систему бережливого ежедневного управления.

В функции Центра бережливого производства должны входить следующие:

- кураторство ежедневного совещания рабочих групп;
- ведение главного информационного табло;
- контроль системы карт мероприятий «кайдзен»;
- собирать малые идеи, которые не дотягивают до уровня предложений для всего муниципального образования (могут использоваться только для улучшения работы данной конкретной рабочей группы) и которые ниже требований к необходимым затратам;
- предоставление членам рабочих групп возможность удовлетворять потребности во власти и свободе, выдвигая предложения по улучшениям в их рабочем пространстве, а также возможность удовлетворять потребность в принадлежности, когда другие члены группы выступают с предложениями;
- предоставлять средство выявления и учета возможностей малых изменений;
- проведение анализа и составление плана долговременного улучшения по системе «20 ключей».

3. Внедрение технологии бережливого производства в пилотной зоне.

3.1. Определение пилотного структурного подразделения муниципального органа власти.

3.2. Создание системы мотивации сотрудников в процессе реализации проекта внедрения LP(технологии бережливого производства).

«Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в планах»<sup>1</sup>.

Согласно Ф. Герцбергу, одним из основных факторов мотивации кадрового состава является возможность учиться и помогать другим, что является основной функцией муниципального служащего, иметь возможность заниматься развитием и саморазвитием, а также признание заслуг, ответственность, карьерный и профессиональный рост<sup>2</sup>.

Кроме того, такие «внешние» факторы мотивации, как оплата труда, гибкий график работы, льготное питание недостаточны для эффективного функционирования организации потому, что «вознаграждение за конкретные результаты работы не всегда пропорционально повышению ее эффективности»<sup>3</sup>. Поэтому необходимо создание «внутренних» факторов мотивации как структура организации, культура, лидерство, профессионализм, потенциал персонала и его опыт. Также «внутренним» фактором мотивации муниципальных служащих, участвующих в проекте, должно стать совпадение их целей с целями органа муниципальной власти.

Система мотивации должна быть направлена на всех муниципальных служащих, участвующих в проекте, и определена конкретными измеримыми показателями. Административными методами внедрение системы мотивации проводить нецелесообразно, в связи с тем, что идея бережливого производства должна быть в сознании каждого сотрудника, который должен иметь четкое представление о том, какая индивидуальная польза будет получена от внедрения технологии бережливого производства как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, а также полноценно осознавать целесообразность своих практических действий.

---

<sup>1</sup> Гуринов В.А. Задачи инновационного социального менеджмента на предприятии // Власть. 2007. № 7. С. 44.

<sup>2</sup> Кристенсен К. Личная жизнь в свете научных теорий. URL: <http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a11429/> (дата обращения: 07.08.2017)

<sup>3</sup> От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина. Екатеринбург, 2013. С. 71.

Значения показателей внедрения проекта необходимо определить до его реализации, чтобы сформировать текущую модель и эталонную, которая должна быть достигнута. Создание моделей позволит регулярно проводить диагностику реализации проекта. Результаты диагностики необходимо вывешивать на специализированную организованно-информационную панель для визуализации эффективности внедрения проекта. При появлении интереса к внедрению технологии бережливого производства у субъектов муниципальной системы управления должны сформироваться коммуникационные каналы в виде обратной связи с руководством, что должно повлечь за собой соучастие работника в реализации проекта по внедрению технологии бережливого производства. «Нельзя думать вместо работника, необходимо думать совместно с ним»<sup>1</sup>.

Также в рамках разработки системы мотивации предлагаем разработать систему оплаты труда, связывающую личный доход с успехами команды.

3.3. Разработка стратегии распределения высвободившихся специалистов.

Нецелесообразно проводить внедрение технологии бережливого производства и проводить сокращение кадрового состава или оплату труда, так как это может снизить эффективность профессиональной деятельности и реализации мероприятия проектного управления.

Базисным фактором является доведение до сотрудников принципа распределения кадровых ресурсов, которые будут высвобождены в результате прямого увеличения эффективности профессиональной деятельности. Каждый субъект муниципального управления должен понимать свое место в новой структуре, а также быть уверенным в своей дальнейшей необходимости для муниципального органа власти в особенности неопределенных и кризисных явлений современного времени.

---

<sup>1</sup>Солунина Т.И., Баленко О.В. Проблемы технологии бережливого производства на малых и средних мероприятиях // Вестник Самарского государственного технического университета. 2012. № 1 (5). URL:<http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/15/97/2012-1-5-0029.pdf> (Дата обращения: 11.12.2012)

В целях предотвращения возникновения вышеописанного психологического барьера необходимо до начала реализации проекта по внедрению технологии бережливого производства проведение мероприятий по разработке Стратегию распределения высвободившихся кадрового потенциала. В качестве возможного решения Стратегии распределения можно использовать высвободившийся кадровый потенциал сотрудников в процессе постоянных улучшений («кайдзен»).

В качестве другого способа реализации Стратегии распределения можно предложить ротацию сотрудников. Положительным аспектом ротации является получение акторов с различными профессиональными и личностными компетенциями для дальнейшего их использования в различных процессах в зависимости от потребностей системы муниципального управления.

3.4. Развитие компетенции «лидерство» у руководителя и ответственных за блоки работ проекта по внедрению технологии бережливого производства.

Лидерство является мощным внутренним мотиватором, способным побудить сотрудника работать более эффективно, создавать новые роли, требующие от лидера компетенций отличных от базовых умений, таких как способность принимать различные точки зрения, умение вдохновлять людей на изменения, «вести за собой», участвовать в формировании стратегических планов, обучать других тому, что он умеет делать сам, быть наставником. Согласно М.П. Фоллет, «Лидер – не тот, у кого много власти, а тот, кто развивает в своих подчиненных ощущение, что многое – в их власти. Основная работа лидера – создавать новых лидеров»<sup>1</sup>.

Содержание компетенции «лидерство» заключается в осознании субъектами управленческой деятельности ответственности за конечный

---

<sup>1</sup>Маркова Н.А., Марков Д.А. Мотивация, обучение и лидерство в бережливом производстве // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. № 4. С. 332.



результат. При этом вовлеченность кадрового состава формируется в том случае, если лидер способен донести причину принимаемых решений.

Д. Рук и У. Торберт выделяют 7 типов лидера («манипулятор», «дипломат», «эксперт», «преуспевающий», «индивидуалист», «стратег» и «алхимик»)<sup>1</sup>, каждый из которых имеет определенные характерные черты, достоинства и недостатки. Лидеры могут перемещаться между этими категориями по мере развития своих способностей.

В целях эффективной реализации мероприятий по внедрению технологии бережливого производства необходим тип лидера «стратег», обладающий способностью решать стратегические задачи, использующий при этом возможности персонала и ориентирующийся на действия и достижение целей. «Стратеги» с большим комфортом справляются с конфликтами, чем лидеры с другими логиками действий, и они лучше справляются с инстинктивным сопротивлением людей к изменениям. Как результат этого, «стратеги» – очень эффективные проводники изменений.

«Стратег» оттачивает свое организационное влияние на действия и решения. «Стратег» также имеет большой опыт по части создания общего видения для людей с разными логиками действия, видения, которое вдохновляет как на личные, так и на организационные изменения. Согласно логике действия «Стратега», организационные и социальные изменения – повторяющийся процесс развития, который должен быть понятен лидеру и требует его непосредственного внимания.

Также в целях проекта может подойти тип лидера «достиженец», который характеризуется тем, что создают положительную окружающую среду для работы и сосредоточивают усилия на деталях. «Достиженцы» открыты для обратной связи и понимают, что многие двусмысленности и конфликты в повседневной жизни возникают из-за различий в интерпретации и способах взаимодействия. Они знают, что творческие преобразование или решения конфликтов требуют внимания к отношениям

---

<sup>1</sup> Рук Д., Торберт У. 7 превращений лидера // Harvard Business Review. 2005. № 5. С. 63-73.

и способности влиять разными позитивными способами. «Достиженцы» могут стимулировать команду к реализации новых стратегий – как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе, уравнивая как неотложные, так и долгосрочные цели.

В итоге отметим необходимые элементы компетенции «лидерство», которые должны быть сформированы у руководителей проекта:

- способность быть наставником, отвечать за профессиональное развитие своих подчиненных, вести за собой;
- поддержка инициативы сотрудников для достижения целей;
- умение организовать командную работу;
- способность вдохновлять своим примером;
- умение постоянно обучать сотрудников, задавая им вопросы;
- должен быть дальновидным (стратегическое мышление);
- рассматривать проблемы как возможность обучения;
- поддерживать сотрудников, а не применять дисциплинарные взыскания и административные методы наказания.

### 3.5. Обучение сотрудников пилотного структурного подразделения.

Все сотрудники пилотного структурного подразделения, а в последствии всего органа муниципальной власти, должны быть вовлечены в процесс внедрения технологии бережливого производства. Поэтому необходимо выстроить систему обучения задействованных сотрудников.

Для муниципального служащего возможность повышать квалификацию, карьерный рост, возможность получать новые умения и навыки, не уходя с рабочего места имеют большое значение. Поэтому, обучение должно основываться на новых знаниях, без которых было бы невозможно осуществлять прогресс и инновации, поэтому компетенции(знания, умения, навыки) сотрудников должны стать ключевым инструментом повышения эффективности деятельности органа муниципальной власти. Благоприятными факторами появления новых знаний являются:

- создание комфортной среды – в такой среде сотрудники не боятся сделать ошибку, высказывать свое мнение, происходит поощрение принятия рисков на себя;
- возможность выделить время на анализ совершенных ошибок, видение будущего;
- поощрение самостоятельности сотрудников;
- создание избыточности информации, которое может быть достижимо путем ротации сотрудников;
- предоставление доступа к разнообразной информации

Система обучения должна быть настроена таким образом, чтобы у сотрудника наблюдалось несоответствие мечты и реальности, то есть это ситуация, когда существующие компетенции не соответствуют требованиям текущей ситуации. В таком случае сотрудник будет пытаться устранить данный разрыв различными доступными способами: самообучение, при помощи коллег, вопросы непосредственному начальнику.

Кроме того, для участия в проекте сотрудникам пилотного структурного подразделения необходимо обладать знаниями в области бережливого производства. Поэтому предлагается проведение внутриорганизационного обучения на базе муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий». Предварительно сотрудники Института, которые будут участвовать в проекте и войдут в группы по внедрению Lean-технологии, должны быть отправлены на курсы повышения квалификации в сфере «бережливого производства».

Система внутриорганизационного обучения представляет собой систему, объединенную единой концепцией и методологией, разработанной для всех уровней руководителей и специалистов в рамках стратегии развития муниципального органа власти. Данная система обеспечивает внутреннюю подготовку квалифицированных сотрудников, что позволяет субъекту муниципального уровня развиваться независимо от кадрового потенциала региона, в котором он расположен; адаптацию новых сотрудников;

повышение управляемости и контролируемости кадрового состава, поскольку все имеют одинаковые представления об миссии, целях, методах работы, используемых технологиях.

3.6. Использование инструментов технологии «бережливого производства».

Бережливое производство представляет собой концепцию менеджмента, сфокусированную на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на создание ценности и с учетом мотивации каждого сотрудника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента. Целью такого производства является достижение минимальных затрат труда при систематическом снижении непроизводительных затрат, минимальных сроках по созданию новой ценности, гарантированном предоставлении услуги точно в срок, высоком качестве при минимальных затратах.

Основными целями бережливого производства являются:

- сокращение затрат, в том числе трудовых;
- сокращение сроков создания ценности;
- гарантия предоставления услуги;
- максимальное качество при определенных затратах.

Инструменты бережливого производства:

1. Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) – технология, представляющая собой использование визуальной графической схемы, изображающей материальные и информационные потоки, необходимые для предоставления услуги конечному пользователю. Карта потока создания ценности дает возможность сразу увидеть узкие места потока и на основе его анализа выявить все непроизводительные затраты и процессы, разработать план улучшений. Картирование потока создания ценности включает следующие этапы:

- документирование карты текущего состояния;
- анализ потока производства;

- создание карты будущего состояния;
- разработка плана по улучшению.

2. Канбан – система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются небольшими партиями, непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции - обратный: от  $i$ -той стадии на  $(i - 1)$ -ой.

Средством передачи информации в управленческом инструменте «канбан» являются специальные карточки, где указываются необходимые параметры мероприятия.

Необходимыми составляющими данного инструмента являются: информационная система, включающая не только карточки, но и производственные графики, технологические карты; регулирование потребности и профессиональной ротации кадров; система всеобщего (TQM) и выборочного («Дзидока») контроля качества продукции.

4. Управленческий инструмент «кайдзен» представляет собой специализированный алгоритм, который заключается в стимулировании сотрудников предлагать улучшения и реализовывать их в оперативном режиме. Основные элементы «кайдзен»: взаимодействие; личная дисциплина; улучшенное моральное состояние; круги качества; предложения по усовершенствованию.

5. «Система 5S» представляет собой алгоритм создания эффективного и качественного рабочего места и заключается в совокупности процессов:

- сортировка – оценка находящихся на рабочем месте предметов, инструментов и материалов с учетом полезности и частоты использования;
- самоорганизация – создание удобной системы расположения инструментов и материалов, которая позволяет быстро и просто их найти;
- систематическая уборка – поддержка рабочего места в порядке;

- стандартизация– формирование стандартов поддержания порядка, организации рабочих мест;

- совершенствование – формирование культуры «5S» и создание особой рефлексии, направленной на постоянный поиск возможностей более эффективной организации рабочих мест.

3.6.1. Проведение кайдзен мероприятий.

3.6.1.1. Подготовка плана мероприятия.

3.6.1.2. Подготовка логистики мероприятия.

3.6.1.3. Сбор необходимых данных и информации (например, данные о текущем состоянии процесса, основанные на выбранных показателях эффективности).

3.6.1.4. Информирование о мероприятии.

3.6.1.5. Тренировочный день – начало картирования (графического визуального отображения) и измерения текущего рабочего процесса.

3.6.1.6. День открытий – измерение и анализ состояние текущего процесса.

3.6.1.7. День действий – создание и картирование (графическое визуальное отображение) новой модели процесса.

3.6.1.8. День проверки, переделки и документирования – финализация (доработка) новой модели процесса, оценка выгоды, разработка плана действий по внедрению нового процесса.

3.6.1.9. День празднования – презентация результатов и празднование успеха.

3.6.2. Внедрение инструмента «Информационная панель».

Информационная панель может представлять собой доску или монитор, визуализирующий систему карт мероприятий «кайдзен» – показатели, задачи, приоритеты, текущее положение дел рабочей группы.

Система мероприятий вводится в действие посредством размещения на главном информационном табло четырех папок, которые помечаются слева

направо или сверху вниз следующим образом: «Чистые бланки»; «Предложения»; «В работе»; «Сделано».

В заполнении содержания главного информационного табло участвует каждый сотрудник. Важно отметить, что главное направление совершенствования рабочей группы – это «низкотехнологичные» решения, которые члены группы могут реализовать самостоятельно, что позволит избежать столкновения с широко распространенной проблемой. Начинать нужно с самых простых, нетрудоемких идей, например: составить электронный список/перечень чего-либо, позволяющий быстро находить необходимую информацию; обновить какие-либо списки, ярлыки папок.

Основное при внедрении «Главного информационного табло» – самостоятельное определение для каждого сотрудника срока выполнения данного мероприятия и отражение его на главном информационном табло, а также выдержка срока, несмотря на повседневные, рутинные задачи.

### 3.6.3. Внедрение инструмента «Канбан».

3.6.3.1. Определение текущего состояния системы резерва, рекомендованное состояние системы, примерную выгоду от внедрения.

3.6.3.2. Утверждение плана внедрения и назначение ответственного руководителя.

3.6.3.3. Формирование группы по внедрению, выбор лидера группы.

3.6.3.4. Определение набора измеряемых параметров.

3.6.3.5. Выбор варианта карточек.

3.6.3.6. Разработка и реализация проекта на основе инструмента «Канбан».

### 3.6.4. Внедрение инструмента «5S».

3.6.4.1. Проведение подготовительных мероприятий: определение лидера проекта (назначается руководитель или ответственный сотрудник), определение целевых зон (зоны, с которыми необходимо работать немедленно), формирование команды внедрения (лидер команды и 4-5 сотрудников), обучение команды внедрения.

Показатели реализации этапа: выделены ресурсы, сотрудники обучены, определена зона работы.

3.6.4.2. Сканирование: сбор данных и фотоотчет (фотография текущего состояния в целевой зоне), создание информационного стенда (отражаются результаты внедрения инструмента 5S).

Показатели реализации этапа: созданы фотографии рабочих зон, создан инфоцентр, размещены фотографии, определены показатели.

3.6.4.3. Сортировка и удаление ненужного: определение критериев сортировки (разработать стандарт сортировки, создание формы листа контроля сортировки, подготовить красные ярлыки), подготовка зоны временного хранения (создается для каждой целевой зоны), сортировка.

Показатели реализации этапа: определены критерии, определена зона карантина, выполнена сортировка предметов.

3.6.4.4. Рациональное расположение и определение границ: создание карты текущего расположения, разработка плана рационального расположения, выполнение рационального расположения.

Показатели реализации этапа: создана карта текущего состояния, создана карта будущего состояния.

3.6.4.5. «Уборка» с одновременным проведением проверки: определение критериев «уборки», разработка и внедрение плана «уборки».

Показатели реализации этапа: разработан и применяется стандарт «Уборки», разработан и применяется контрольный лист «Уборки».

3.6.4.6. Стандартизация и обмен информацией: разработка и внедрение стандартов (подготовка карты итогового состояния целевой зоны, распределение обязанностей), внедрение визуального управления.

Показатели реализации этапа: поддержка достигнутого уровня.

3.6.4.7. Внедрение технологии 5S в корпоративную культуру муниципальных служащих: сделать систему 5S привычкой (шаги 5S включить в ежедневную работу сотрудников, самооценка и проверка руководителя, плакаты с описанием 5S, информационные доски, проведение



конкурсов), продолжение улучшений (чек-лист с критериями реализации этапов 5S).

Показатели реализации этапа: выполнение шагов по системе 5S – это внутренняя потребность муниципальных служащих.

### 3.7. Мониторинг и диагностика профессиональной деятельности.

В целях получения устойчивого результата от реализации проекта и отдельных его этапов необходим постоянный мониторинг и диагностика деятельности муниципальных служащих, участвующих в проекте.

#### 3.7.1. Предлагается шестиступенчатая процедура оценки результатов:

1. Оценка реакции или оценка удовлетворенности процессом обучения чаще всего проводится путем анализа листов реагирования (smile sheets) или простого анкетирования, главными целями которого являются определение уровня полезности тренинга, удовлетворенности от процесса обучения.

2. Оценка сформированных знаний и навыков (компетенций) подразумевает оценку степени достижения поставленных перед обучением целей. Главным инструментом на данном этапе выступает профессиональное тестирование, которое рационально провести и до обучения, а также проведение экзаменов в устной или письменной форме.

3. Оценка рабочего места является одним из наиболее сложных этапов, поскольку подразумевает оценку изменения поведения участников обучения на рабочем месте. Инструменты – собеседование в стиле коучинга, позволяющие определить понимание сотрудником своих трудовых целей и вклада в общее дело, а также оценка общего социально-психологического климата коллектива.

4. Обучение других сотрудников. На данном этапе проводится проверка полученных от практического использования технологии бережливого производства путем проведения презентации для руководителей по вопросам учебной сессии, помощи в адаптации и обучении новых сотрудников; проведении презентаций с коллегами из других подразделений.

5. Оценка практических навыков. В результате данного этапа необходимо определить, насколько сотрудник готов к выполнению новых задач по результатам пилотного проекта. Инструменты: создание плана мероприятий по совершенствованию какого-либо направления деятельности органа муниципальной власти, создание типового документа, положения, стандарта работы, разработка и реализация проекта в рамках технологии бережливого производства.

6. Общая оценка влияния технологии бережливого производства на эффективность деятельности пилотного структурного подразделения. На данном этапе производится сравнение достигнутых показателей с эталонными, которые были определены на этапе планирования.

### 3.7.2. Исследование реакции отдельных сотрудников:

- отрицательная – «Из этого ничего не выйдет и ничего подобного нам не нужно»);
- условно отрицательная – «Все делается неправильно, необходимо сделать по-другому»);
- пассивная («Делайте что хотите, меня это не касается»);
- условно пассивная («Я поддерживаю ваши действия, но сам в этом не участвую»);
- условно активная («Я поддерживаю ваши действия, участвую в некоторых из них по своему усмотрению»);
- активная («Поддерживаю, активно участвую»).

Предварительная оценка на данном этапе будет являться эффективной в случае выявления следующих показателей:

- сотрудники с отрицательной позицией сменили ее на условно пассивную;
- визуально улучшился порядок на рабочих местах и в целом в группе;

- предложены, одобрены и реализованы некоторые предложения по системе мероприятий «кайдзен»;
- усилилась ответственность и сплоченность коллектива группы по отношению к большим, срочным объемам работ, по отношению к выполнению плана работ, стратегии.

### 3.8. Анализ результатов внедрения Lean-технологии.

На этапе планирования мероприятий проекта необходимо установить четкие ограничения. Данное условие необходимо для того, чтобы команда сосредоточилась на тех аспектах процесса и решениях, которые она сможет изменить и внедрить. Выделяются два типа ограничений:

- ограничения в рамках процесса – какие части процесса можно изменять в рамках проведения того или иного мероприятия;
- ограничения по решениям – ограничения по типам изменений, которые можно вносить в процесс.

Также необходимо определить показатели для измерения результата внедрения Lean-технологии. Данные показатели подвергаются оценке до реализации проекта, во время и после завершения.

Система измерителей, используемых при внедрении концепции «бережливого производства» включает в себя следующее.

#### 1. Показатели эффективности и результативности процессов:

- временные – полное время процесса; лучшее и худшее время завершения процесса; процент процессов, выполняемых в срок; время обработки; время, затрачиваемое на деятельность, создающую ценность; время, затрачиваемое на деятельность, не создающую ценность; время, затрачиваемое на деятельность, не создающую ценность, но необходимую; доля времени, затрачиваемого на деятельность, создающую ценность в полном времени процесса;
- стоимостные – экономия труда сотрудников; экономия затрат; затраты на единицу продукции / услугу;

- качественные – устранение несоответствий (переделывание работы); доля правильно сделанной работы; доля работы правильно выполненной с первого раза;

- показатели результатов – объем работы; накопившаяся и ждущая передачи на следующий этап работа; работа в процессе выполнения;

- показатели сложности процесса – число этапов процесса, создающих ценность; число принимаемых решений; задержки; «число передач работы (документов из рук в руки) (handoffs); «петли», число повторов работы (loops); «черные дыры» (black holes).

2. Показатели успешности практики бережливых мероприятий в организации:

- показатели реализации «бережливого производства» – число проведенных мероприятий; число лиц, принявших участие в мероприятиях; число тренингов;

- показатели морального климата – удовлетворенность сотрудников; показатели текучести кадров.

### 3.9. Корректировка программы внедрения Lean-технологии.

Корректировка программы внедрения технологии «бережливого производства» проводится после проведения промежуточной оценки мероприятий и процессов реализации проектной деятельности. Корректировки в план управления проектом могут вноситься посредством ведомости изменений.

4. Тиражирование полученных результатов на все структурные подразделения администрации города Белгорода.

4.1. Разработка и утверждение положения о «бережливом производстве» в администрации городского округа «Город Белгород».

4.2. Разработка и утверждение программы внедрения технологии «бережливого производства» в администрации городского округа «Город Белгород».

4.3. Определение в каждом структурном подразделении лидера Lean-технологии. Данное мероприятие проводится посредством оценки уровня необходимых компетенций.

4.4. Разработка и утверждение плана проведения внутриорганизационного обучения.

4.5. Обучение сотрудников структурных подразделений муниципального органа власти с привлечением МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий».

4.6. Оценка результатов внедрения Lean-технологии.

#### **4. Ресурсное обеспечение проекта.**

Все мероприятия в рамках проекта финансируются за счет средств местного бюджета.

Кадровое обеспечение включает в себя работу следующих сотрудников муниципального органа власти и подведомственных учреждений: 30 сотрудников администрации городского округа «Город Белгород»; 5 сотрудников МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»; 3 сотрудника Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Общий объем финансирования на календарный год составит 385 000 рублей (см. таблицу 7).

Таблица 7

#### Смета проекта

Статья расходов	Кол-во	Цена за ед.	Сумма (руб.)
Обучение сотрудников администрации городского округа «Город Белгород»	7	55 000	385 000
Итого			385 000

#### **5. Результаты внедрения проекта:**

- технологии бережливого производства обучена целевая группа;
- создан Центр бережливого производства;

- в повседневные практики муниципальных служащих внедрены основные инструменты Lean-технологии: «канбан», «кайдзен», «5S»;
- в корпоративную культуру муниципальных служащих внедрены компетенции бережливого производства.

### **6. Эффективность реализации мероприятий проекта.**

Ключевым качественным результатом реализации данного проекта выступит развитие компетенций и повышение эффективности и качества профессиональной деятельности муниципальных служащих на основе использования технологий бережливого производства.

В период реализации проекта прогнозируется достижение следующих значений показателей, представленных в таблице 8.

Таблица 8

#### **Индикаторы эффективности реализации проекта**

N п/п	Наименование целевого индикатора и показателя эффективности	Единица измерения	Годы реализации проекта		
			2018	2019	2020
1.	Число сотрудников с компетенцией «лидерство» (не менее)	%	3	10	35
2.	Доля муниципальных служащих, прошедших внутриорганизационное обучение по вопросам использования инструментов технологии бережливого производства	%	10	35	100
3.	Число муниципальных служащих, вовлеченных в технологии бережливого производства	человек	38	178	509
4.	Число кайдзен-предложений (не менее)	шт.	10	22	64
5.	Доля кайдзен-предложений, принятых к реализации (не менее)	%	5	10	35

Также оценить результат реализации проекта можно посредством следующих количественных показателей:

- разработано и утверждено положение о Центре бережливого производства;
- обучено не менее 30 сотрудников пилотного структурного подразделения;

- проведено не менее 20 кайдзен мероприятий в пилотном структурном подразделении;
- разработан и внедрен инструмент «Главное информационное табло»;
- разработан и утвержден нормативный правовой акт, утверждающий положение о применении технологии бережливого производства в администрации городского округа «Город Белгород»;
- проведено не менее 2-х конкурсов на лучший опыт использования инструмента «5S».

### **7. Риски проекта.**

Особенности реализации каждого проекта во многом определяются присущими ему рисками и неопределенностью. Риски могут повлечь невыполнение отдельных проектных мероприятий, что в конечном итоге отразится на выполнении показателей реализации.

Реализация мероприятий проекта может быть подвергнута дисфункциональному воздействию следующих рисков:

- риск сложности контроля выполнения работ участниками проектной деятельности;
- риск отсутствия заинтересованности руководителей высшей категории в проекте;
- риск увеличения сроков выполнения задач согласно плану и паспорту управления проектом в связи с недостаточными специализированными знаниями участников проектной деятельности;
- риск низкого участия сотрудников в мероприятиях по обучению и сдаче контрольных мероприятий;
- риск отсутствия финансирования.

Непосредственно в рамках разработки плана реализации проекта необходимо предусмотреть превентивные мероприятия по недопущению

возникновения возможных критических ситуаций, а в случае их возникновения, то максимальной минимизации последствий.

Таким образом, разработка инструментов развития компетенций муниципальных служащих позволяет сделать ряд выводов.

1. В целях развития компетенций муниципальных служащих предложен проект по внедрению технологий бережливого производства в рамках которого решаются недостатки компетентностного подхода, кадровых процессов, кадрового потенциала, выявленных в результате практики органа муниципальной власти в данных сферах. Целью проекта является внедрение в систему муниципального управления администрации городского округа «Город Белгород» Lean-технологии, способствующей развитию компетенций не менее 300 муниципальных служащих к 1 ноября 2020 года. Мероприятия проекта планируются к реализации в течение 2018-2020 годов за счет средств областного бюджета с первоначальным внедрением в профессиональную деятельность пилотного структурного подразделения.

2. Основными направлениями реализации проекта являются: создание группы по внедрению Lean-технологии; создание Центра бережливого производства; внедрение технологии бережливого производства в пилотной зоне (определение пилотного структурного подразделения муниципального органа власти, создание системы мотивации, разработка стратегии распределения высвободившихся специалистов, развитие компетенции «лидерство» у руководителя и ответственных за блоки работ проекта, обучение сотрудников пилотного структурного подразделения, использование инструментов технологии «бережливого производства», мониторинг и диагностика профессиональной деятельности, анализ результатов внедрения Lean-технологии, корректировка программы внедрения Lean-технологии); тиражирование полученных результатов на все структурные подразделения администрации города Белгорода.

3. Среди основных результатов реализации проекта можно выделить: технологии бережливого производства обучена целевая группа; создан Центр



бережливого производства; в повседневные практики муниципальных служащих внедрены основные инструменты Lean-технологии: «канбан», «кайдзен», «5S»; в корпоративную культуру муниципальных служащих внедрены компетенции бережливого производства. Ключевым качественным результатом реализации данного проекта выступит развитие компетенций и повышение эффективности и качества профессиональной деятельности муниципальных служащих на основе использования технологий бережливого производства. Показатели успешности практики бережливых мероприятий в организации: показатели реализации бережливого производства (число проведенных мероприятий; число лиц, принявших участие в мероприятиях; число тренингов); показатели морального климата (удовлетворенность сотрудников; показатели текучести кадров).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из того, что кадры представляют собой неотъемлемую составляющую современного механизма социального управления, именно кадровый аспект муниципальной службы видится одним из ключевых в процессах повышения уровня и качества жизни населения. Следовательно, при реализации базовых практик института муниципальной службы, обеспечивающих достижение заданных целей государственного назначения и выполнение муниципальной службой своей социальной роли, и связанной с этим необходимостью роста эффективности действий органов управления, от муниципальных служащих требуется высокая степень мотивации, направленной на формирование своей компетентности. Компетентность раскрывается в соответствующих компетенциях, которые являются способностью применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешной деятельности в различных проблемных профессиональных ситуациях.

К технологии управления профессиональным развитием персонала муниципальной службы относятся: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, стажировка. Белгородские ученые предлагают в качестве развития профессионализма муниципальных служащих и их компетенций социально-технологическую модель управления персоналом, которая отражает последовательность принятия кадровых решений в системе муниципальной службы и ориентирована на формирование профессионально компетентных муниципальных служащих, а также технологии формирования социально-технологической культуры, которая рассматривается как способ повышения результативности системы государственного управления посредством применения принципов социально-технологического подхода.

Формирование и эффективное использование кадрового потенциала в системе исследуемого муниципального образования осуществляется

согласно муниципальной программе «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы». Реализуется институт наставничества. В рамках повышения уровня квалификации, профессиональной компетентности и раскрытия потенциала сотрудников ежегодно разрабатывается и реализуется План обучения, а также уделяется большое внимание повышению квалификации сотрудников, при этом используются современные методы обучения, не требующих значительных затрат – внутриорганизационное обучение. Система мотивации представлена через формирование системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих с учетом их профессиональной деятельности.

В рамках социологического исследования выявлено, что развитие компетенций – это условие для качественного исполнения своих обязанностей. При этом большинство опрошенных готово к решению задач более сложного уровня и желают в первую очередь пройти такие формы повышения знаний и навыков, как профессиональная подготовка с присвоением дополнительной квалификации, краткосрочные целевые семинары и подготовка без отрыва от основной работы.

Несмотря на то, что у муниципальных служащих в результате исследования отмечен высокий компетентностный потенциал, существуют проблемные ситуации, которые в целях повышения эффективности деятельности отдельного субъекта системы муниципального управления и муниципального образования в целом требуют решения: коммуникационные компетенции; недостаток креативности и инициативности; повышение знаний в сфере современных ИКТ, саморазвитии и организация личного труда управления взаимоотношениями, информационно-аналитической работе.

В целях развития компетенций муниципальных служащих предложен проект по внедрению технологий бережливого производства в рамках которого решаются недостатки компетентностного подхода, кадровых

процессов, кадрового потенциала, выявленных в результате практики органа муниципальной власти в данных сферах.

«Бережливое производство» развивает компетенции сотрудников любого уровня, позволяет выполнять больше работы, не привлекая дополнительных трудовых ресурсов, снижает стоимость предоставления муниципальных услуг, повышает удовлетворенность и доверие граждан, существенно сокращает время, затрачиваемое на оказание услуги, и другие виды внутренних работ, обеспечивает средствами для фундаментального переосмысления принципов профессиональной деятельности. Данный подход требует привлечения меньших средств для внедрения и дальнейшего использования, а также не зависит от дорогостоящих ИТ-решений.

Среди основных результатов реализации проекта можно выделить: технологии бережливого производства обучена целевая группа; создан Центр бережливого производства; в повседневные практики муниципальных служащих внедрены основные инструменты Lean-технологии: «канбан», «кайдзен», «5S»; в корпоративную культуру муниципальных служащих внедрены компетенции бережливого производства.

Проведенное исследование позволяет сформировать ряд рекомендаций в адрес администрации городского округа «Город Белгород»:

- разработать и утвердить положение о применении технологии «бережливого производства»;
- разработать и утвердить методические рекомендации по использованию инструментов технологии «бережливого производства» в профессионалов деятельности муниципальных служащих;
- внедрить в практику муниципальных служащих программу профессионального развития на основе технологии бережливого производства;
- создать систему мотивации муниципальных служащих к использованию технологии «бережливого производства»;
- внедрить и апробировать элементы предложенного проекта в рамках пилотного структурного подразделения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года № 11-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 06 октября 2003 № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Регион. законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
5. Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Регион. законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
6. Об утверждении стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана мероприятий органов местного самоуправления по реализации стратегии развития города Белгорода до 2025 года на 2017-2020 годы

[Электронный ресурс]: решение Совета депутатов города Белгорода от 30 января 2017 г. № 413 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Регион. законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Абросимова, Е.Б. Принципы и инструменты бережливого производства и влияние вовлеченности персонала на их внедрение [Текст] / Е.Б. Абросимова, Л.В. Свиридова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 288-298.

8. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] : Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой и др. СПб., 2012. – 448 с.

9. Андрюнина, А.А. Особенности управления карьерой муниципальных служащих [Текст] / А.А. Андрюнина // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления современной России Сборник статей международной научно-практической конференции к 85-летию МГОУ. Отв. ред.: А.В. Солодилов, сост.: М.А. Новикова. 2016. – Москва: Изд-во: МГОУ, 2016. С. 9-12.

10. Антонова, И.И. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства [Текст] / И.И. Антонова, Г.Ч. Ахмадеева // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – № 2. – С. 51-53.

11. Антонова, А.А. Анализ отечественной и зарубежной практики применения концепции «бережливое производство» [Текст] / А.А. Антонова // Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции. Под редакцией И.Е. Бельских – 2015. – С. 3-9.

12. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст] : монография / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев. – Белгород : Белгородская обл. тип., 2014. – 339 с.

13. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика [Текст] : социологический анализ (на примере г. Белгорода) / Ю.В. Астахов, А.А. Ткачев, С.В. Трапезников // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 18. – С. 38-43.
14. Астахов, Ю.В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы [Текст] : автореф. дис. ... канд. соц. наук [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород, 2010. – 21 с.
15. Бабинцев, В.П. Социальные технологии в управлении региональным развитием [Текст] / В.П. Бабинцев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 19-27.
16. Бабинцев, В.П. Противоречия и проблемы процесса технологизации государственного и муниципального управления в регионе [Текст] / В.П. Бабинцев // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2007. – № 2 (33). – Вып. 1. – С. 66-73.
17. Бабинцев, В.П. Формирование и развитие профессиональной компетентности менеджеров: социально-технологический аспект [Электронный ресурс] / В.П. Бабинцев, М.И. Сычева // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6018>
18. Бакланов, П.А. Диагностика профессиональной квалификации персонала (инструментально-символический подход) [Текст] / П.А. Бакланов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – № 3 (6). – С. 85-96.
19. Беспалова, Н.А. Актуальные вопросы развития профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих РФ в современных условиях [Текст] / Н.А. Беспалова // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 67-76.
20. Беспарточный, Б.Д., Медведев И.Н. Пути повышения эффективности управления персоналом государственной и муниципальной

службы [Текст] / Б.Д. Беспарточный, И.Н. Медведев // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – № 1 (18). – С. 176-182.

21. Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом [Текст] / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. СПб. – 2013. – 46 с.

22. Богатырева, И.В. Формы и методы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих: современные тенденции и перспективы совершенствования [Текст] / И.В. Богатырева // Власть. – 2016. – № 3. – С. 40-44.

23. Богдан, Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе [Текст] / Н.Н. Богдан. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. – 218 с.

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

25. Бондалетов, В.В. Теоретические и практические подходы к формированию профессиональной компетенции муниципальных служащих [Текст] / В.В. Бондалетов, И.С. Суняйкина // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 2-1 (12). – С. 59-65.

26. Бурмыкина, И.В. Методологические основания теории социальных технологий современности [Текст] / И.В. Бурмыкина // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2013. – № 4. – С. 151-161.

27. Вебер, М. Избранные произведения. Образ общества [Текст] / Пер. с нем. / М. Вебер. – М.: Юрист, 1994. – 704 с.



28. Внучкова, Н.В. Муниципальная служба в субъекте РФ: особенности организации [Текст] / Н.В. Внучкова // Экономика и социум. – 2014. – № 3-1 (12). – С. 391-395.

29. Войнова, Е.А. Проблемы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих: социологический аспект [Текст] : материалы международного сборника научных трудов «Управление развитием приграничных регионов в хронотопе постсоветского пространства». / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. – Белгород: Изд-во НИУ «БелГУ», 2012. 124 с. – С. 17-25.

30. Галий, Е.А. Рейтинговая оценка компетенций государственных и муниципальных служащих [Текст] / Е.А. Галий, Е.В. Иванова, Д.Е. Немков // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2017. – № 3. – С. 35-38.

31. Галий, Е.А. Модель «интегральная оценка компетенций муниципальных служащих» [Текст] / Е.А. Галий, Р.Р. Хуссамов // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 7 (74). – С. 72-80.

32. Гончарова, Л.И. Современные тенденции в профессиональной подготовке муниципальных служащих на рынке образовательных услуг [Текст] / Л.И. Гончарова // Научный вестник ВФ РАНХиГС. – 2015. – № 2. – С. 120-123.

33. Гребенникова, А.А. К Проблеме профессионализма муниципальных служащих [Текст] / А.А. Гребенникова, В.В. Масляков // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – 2017. – № 2 (12). – С. 6-17.

34. Гребенникова, А.А. Некоторые вопросы повышения профессионализма муниципальных служащих [Текст] / А.А. Гребенникова, В.В. Масляков // Гуманитарные исследования Центральной России. – 2017. – № 1 (2). – С. 16-21.

35. Грищук, В.А. Муниципальная служба в контексте программы «Реформирования государственной службы» [Текст] / В.А. Грищук, М.В. Грищук // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 8-1 (17). – С. 26-28.
36. Дзанагова, Т.Я. Роль кадровых служб муниципальных образований в вопросах повышения профессионализма служащих [Текст] / Т.Я. Дзанагова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2015. – № 19. – С. 155-159.
37. Дмитриева, Е.О. Компетентностные технологии организации работы с кадровым резервом в органах государственной и муниципальной власти [Текст] / Е.О. Дмитриева, В.А. Барнаева // Региональное развитие. – 2014. – № 2. – С. 56-62.
38. Дудина, С.В. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала в организациях [Текст] / С.В. Дудина // Вестник ТГУ. – 2014. Выпуск 6 (134). – С. 38-44.
39. Дудин, Г.А. Ключевые компетенции в реализации принципов профессионализма и компетентности государственных и муниципальных служащих [Текст] / Г.А. Дудин, Л.Г. Лебедева // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 3 (30). – С. 40-52.
40. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Э. Дюркгейм. – М.: Наука, 1991. – 576 с.
41. Дятченко, Л.Я. Социально-технологическая культура менеджера: проблемы исследования и формирования [Текст] / Л.Я. Дятченко // Формирование и развитие социально-технологической культуры специалиста / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. – Белгород : КОНСТАНТА, 2010. – С. 6-13.
42. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
43. Зайцева, Е.В. Профессиональное развитие муниципальных служащих как важный фактор успешной деятельности органов местного самоуправления [Текст] / Е.В. Зайцева, А.С. Воробьева // История науки и

техники в современной системе знаний : Шестая ежегодная конференция кафедры Истории науки и техники, 8 февраля 2016. – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2016. – С. 63-67.

44. Заливанский, Б.В. Компетентностный подход в практике профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих [Текст] / Б.В. Заливанский, Е.В. Самохвалова // Здоровье и образование в XXI веке. – 2016. – Выпуск 18. – № 2. – С. 835-839.

45. Заливанский, Б.В. Формирование информационно-коммуникативных компетенций муниципальных служащих [Электронный ресурс] / Б.В. Заливанский // Гуманитарные научные исследования. – 2014. – № 9. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/09/7711>

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

47. Захаров, В.М. Механизмы развития потенциала государственного и муниципального управления в регионе (на материалах Белгородской области) [Текст] / В.М. Захаров // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 2. – С. 46-53.

48. Захаров, В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала государственного и муниципального управления в регионе [Текст] : автореф. дис. ... док. соц. наук / В.М. Захаров. – Орел, 2016. – 45 с.

49. Захаров, В.М. Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих [Текст] / В.М. Захаров // European social science journal (Европейский журнал социальных наук). – 2014. – № 3. – С. 110-118.

50. Захаров, В.М. Компетентностный потенциал в оценке эффективности регионального управления / В.М. Захаров, О.В. Гетманова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2017. – Т. 9. – № 1. – С. 32-42.

51. Здравомыслов, А.Г. Общая социология. Хрестоматия [Текст] / А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин. – М. : Высшая школа, 2006. – 783 с.

52. Иголкин, Р.Б. Теоретические аспекты категории «компетенция», определяющие содержание модели компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих [Текст] / Р.Б. Иголкин, Е.С. Подвальный, А.Н. Соломахин // В сборнике: Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития сборник научных статей по материалам 14-ой всероссийской заочной научно-практической конференции. 2016. – С. 83-90.

53. Игнатова, Л.В. Совершенствование системы управления персоналом в условия внедрения концепции бережливого производства [Текст] / Л.В. Игнатова // Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. – С. 120-124.

54. Игнатова, Л.В. Роль LEAN-технологий в повышении эффективности управления на микроуровне [Текст] / Л.В. Игнатова // Приоритеты социально-экономического развития юга России: Сборник статей XIII региональной научно-практической конференции молодых ученых. 2016. – Уфа: Аэтерна, 2017. – С.164-168.

55. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М. : РИОР, 2013. – 288 с.

56. Кизим, А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства [Текст] / А.А. Кизим, А.А. Чередниченко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2016. – № 7 (74). – С. 27-30.

57. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба в условиях реформы государственного управления (вопросы методологии и практики) [Текст] : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.02 / Е.Ю. Киреева. – М., 2010. – 354 с.

58. Кирюшин, С.А. Современное понимание ЛИН-менеджмента [Текст] / С.А. Кирюшин // Наука. Образование. Личность. – 2013. – № 1. – С. 136-139.

59. Крахмалов, А.Н. Содержание и противоречия механизма управления развитием системы профессиональных компетенций муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст] / А.Н. Крахмалов // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2014. – № 1 (2). – С. 59-63.

60. Кудрявцева, Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы [Текст] / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6. – С. 22-31.

61. Лазукова, Е.А. Трудовая карьера государственных и муниципальных служащих современной России [Текст] : дис. ... канд. соц. наук / Е.А. Лазукова. – Пермь, 2015. – 241 с.

62. Максимова, О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы в России [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук / О.Ю. Максимова. – М., 2016. – 28 с.

63. Максимова, О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы России [Текст] : дис. ... канд. соц. наук / О.Ю. Максимова. – М., 2016. – 189 с.

64. Медовикова, Е.А. Совершенствование управления кадрами на муниципальной службе [Текст] / Е.А. Медовикова // Экономика и социум. – 2014. – № 2-3 (11). – С. 349-362.

65. Михайлова, А.В. Составляющие профессиональной компетентности муниципальных служащих: социальная и профессиональная компетентность [Текст] / А.В. Михайлова, Л.Н. Попова // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 4-1. – С. 188-192.

66. Мифтахетдинова, З.Х. Профессиональная компетентность муниципальных служащих как условие повышения качества жизни

населения [Текст] / З.Х. Мифтахетдинова // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 3. – С. 217-220.

67. Молотков, Ю.И. Формирование профессионализма и новых компетенций у муниципальных служащих [Текст] / Ю.И. Молотков // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2014. – № 4 (16). – С. 65-73.

68. Овчинников, А.В. О классификации компетенций [Текст] / А.В. Овчинников // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – № 4. – С. 145-153.

69. Осина, В.А. Формирование программ ДПО для муниципальных служащих на основе диагностики компетенций [Текст] / В.А. Осина, О.Ю. Хомутова // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. – 2016. – № 29. – С. 113-121.

70. Парсонс, Т. Система современных обществ [Текст] / Т. Парсонс. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.

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

72. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] : пер. с англ. / Дж. Равен. – М. : «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

73. Рой, О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципальных служащих в России [Текст] / О.М. Рой // Национальные приоритеты России. – 2017. – № 2 (24). – С. 70-77.

74. Руденко, Е.А. Кайдзен – инновационный метод управления персоналом [Текст] / Е.А. Руденко // В сборнике: наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. – С. 221-228.

75. Сорокин, П. Социальная мобильность [Текст] : пер. с англ. / П. Сорокин; под общ. ред. В.В. – М. : Academia; LVS, 2005. – 588 с.
76. Стешенко, В.С. Содержание понятий «демографическое развитие» и «человеческое развитие» тождества и различия [Текст] / В.С. Стешенко // Демография и социальная экономика. – 2013. – № 1. – С. 5-16.
77. Сурмин, Ю.П. Теория социальных технологий [Текст] / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.
78. Сычанина, С.Н. Бережливые технологии как пути повышения эффективности кадровой политики на государственной службе [Текст] / С.Н. Сычанина, Р. Кравцова // Теоретические и практические аспекты развития научной мысли в современном мире: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: Аэтерна, 2017. – С. 141-143.
79. Тихонов, А.В. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание [Текст] / А.В. Тихонов и др. – М. : Канон+: Реабилитация, 2014. – 559 с.
80. Тощенко, Ж.Т. Новые идеи в социологии [Текст] / Ж.Т. Тощенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 479 с.
81. Турняк, К.В. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / К.В. Турняк, М.А. Шакина // *Ars administrandi*. – 2012. – № 4. – С. 41-55.
82. Ульянова, М.В. Ноосферное образование как социальная технология [Текст] / М.В. Ульянова // Вестник экологического образования в России. – 2013. – Т. 1. – № 67. – С. 27-29.
83. Ферару, Г.С. Современные подходы к управлению персоналом в условиях реализации LEAN-технологий [Текст] / Г.С. Ферару // Инновационный: электронный научный журнал. – 2016. – № 3 (28). – С. 1-5.

84. Хохлов, А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти: социологический анализ [Текст] / А.А. Хохлов. – М. : МПСИ, 2000. – 272 с.

85. Царенко, А.С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом [Текст] / А.С. Царенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – № 45. – С. 74-109.

86. Чернова, Н.И. Технологический потенциал «кейс-стади» в формировании и развитии мыслительно-аналитических, лингвистических, коммуникативных и профессиональных компетенций [Текст] / Н.И. Чернова, Н.В. Катахова // Материалы Международной научно-технической конференции. – М., 2016. – С. 282-285.

87. Чернова, В.А. Концепция бережливого производства: неуклонное сокращение потерь [Электронный ресурс] / В.А. Чернова, И.Т. Агеев // Молодой ученый. – 2016. – № 26. – С. 407-410. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/130/36093/>

88. Шаброва, Д.И. Современные методы развития муниципальных служащих: проблемы и пути решения [Текст] / Д.И. Шаброва // Государственное и муниципальное управление в XXI век: теория, методология, практика. – 2016. – № 22. – С. 157-161.

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



## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

**ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ****«КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНОВ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**

**Обоснование проблемы исследования.** Условием эффективных и рациональных преобразований в современном насыщенном информацией и технологиями мире выступает гражданское общество. Основным качеством власти в данном случае является способность к конструированию социального мира, отношений между людьми, расширению влияния определенных жизненных представлений. При этом главенствующим механизмом, обеспечивающим демократическое развитие коммуникаций государства с субъектами различного уровня и объема, является развитая система местного самоуправления. Важную роль в процессе функционирования органов местного самоуправления играют основные субъекты данной системы – муниципальные служащие. В соответствии с положениями современного законодательства, одним из основных принципов профессиональной муниципальной службы является принцип профессионализма и компетентности. Данный принцип заключается в оптимальном соответствии целей и удовлетворении потребностей как организации, так и самого служащего, что достигается в результате раскрытия его профессионального и личностного потенциала, что возможно в условиях поддержки профессиональной устойчивости муниципальных служащих, оптимальном планировании траектории профессионального развития и должностного роста, определении места сотрудника в организации. В данной ситуации изучение сложностей деятельности специалистов системы муниципального управления, детерминант и факторов их профессионального развития и личностного роста является актуальным в современных условиях.

В настоящее время, молодые специалисты в сфере муниципального управления испытывают значительные трудности при использовании знаний для решения конкретных задач и проблемных ситуаций. Таким образом актуальность исследования определяется следующими факторами:

- в системе муниципального управления наблюдается несоответствие содержания профессионального потенциала специфики современных трудовых взаимоотношений;
- наличие хаотических действий при планировании и формировании процессов определения, развития и применения профессиональных компетенций муниципальных служащих;
- периодическая идентификация такого явления в кадровых процессах, как субъективизм и протекционизм.

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и методологические основы изучения и анализа управления социальными процессами представлены в фундаментальных трудах отечественных и зарубежных ученых: П.А. Сорокин, А.В. Тихонов, Ж.Т. Тощенко, М. Вебер, Э. Дюркгейм, Т. Парсонс<sup>1</sup>.

Различные аспекты управления кадровыми процессами муниципального управления в России раскрыты в работах следующих социологов: Ю.В. Астахов, Е.Ю. Бармина, Н.В. Внучкова, Е.А. Захарова, Е.Ю. Киреева, Е.А. Лазукова, О.Ю. Максимова, В.И. Патрушев, Д.И. Шаброва<sup>2</sup>.

Вопросы изучения и развития компетентности в профессиональной сфере муниципальных служащих рассмотрены в исследованиях: В.П. Бабинцев, Н.А. Беспалова, В.В. Бондалетов, О.В. Гетманова, А.А. Гребенникова, С.В. Дудина, Б.В. Заливанский, В.М. Захаров, В.В. Масляков, А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, Е.В. Самохвалова, М.И. Сычева, И.С. Суняйкина<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Тихонов А.В. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание. М., 2014. Тощенко Ж.Т. Новые идеи в социологии. М., 2013. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991. Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1998.

<sup>2</sup> Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология: монография. Белгород, 2014; Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом. СПб., 2013; Внучкова Н.В. Муниципальная служба в субъекте РФ: особенности организации // Экономика и социум. 2014. № 3-1 (12); Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Киреева Е.Ю. Муниципальная служба в условиях реформы государственного управления (вопросы методологии и практики): дис. ... докт. юрид. наук. М., 2010; Лазукова, Е.А. Трудовая карьера государственных и муниципальных служащих современной России: дис. ... канд. соц. наук. Пермь, 2015; Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы в России: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2016; Шаброва Д.И. Современные методы развития муниципальных служащих: проблемы и пути решения // Государственное и муниципальное управление в XXI век: теория, методология, практика. 2016. № 22.

<sup>3</sup> Бабинцев В.П., Сычева М.И. Формирование и развитие профессиональной компетентности менеджеров: социально-технологический аспект // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3; Беспалова Н.А. Актуальные вопросы развития профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих РФ в современных условиях // Лидерство и менеджмент. 2017. Том 4. № 2; Бондалетов В.В., Суняйкина И.С. Теоретические и практические подходы к формированию профессиональной компетенции муниципальных служащих // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 2-1 (12); Гребенникова А.А., Масляков В.В. К Проблеме профессионализма муниципальных служащих // Вестник Владимирского Государственного Университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2017. № 2 (12); Дудина С.В. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала в организациях // Вестник ТГУ. 2014. Выпуск 6 (134); Заливанский Б.В., Самохвалова Е.В. Компетентностный подход в практике профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Здоровье и образование в XXI веке. 2016. Выпуск 18. № 2; Захаров В.М., Гетманова О.В. Компетентностный потенциал в оценке эффективности регионального управления // Ars Administrandi. 2017. Т. 9. № 1; Михайлова А.В., Попова Л.Н.

Характеристика и проблемы процессов управления развитием профессиональных компетенций на муниципальном уровне представлены в трудах ученых: Е.А. Войнова, Е.А. Галий, Г.А. Дудин, Б.В. Заливанский, Е.В. Иванова, А.Н. Крахмалов, Л.Г. Лебедева, Ю.И. Молотков, Д.Е. Немков, А.В. Овчинников, Дж. Равен, К.В. Турняк, М.А. Шакина<sup>1</sup>

Инновационные технологии и современные подходы повышения профессионализма и компетентности персонала изложены в трудах следующих ученых: Е.Б. Абросимова, И.И. Антонова, А.А. Антонова, Г.Ч. Ахмадеева, Л.И. Гончарова, В.М. Захаров, Л.В. Игнатова, А.А. Кизим, С.А. Кирюшин, О.М. Рой, Е.А. Руденко, Л.В. Свиридова, А.А. Чердниченко<sup>2</sup>.

---

Составляющие профессиональной компетентности муниципальных служащих: социальная и профессиональная компетентность // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 4-1.

<sup>1</sup>Войнова Е.А. Проблемы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих: социологический аспект: материалы международного сборника научных трудов «Управление развитием приграничных регионов в хронотопе постсоветского пространства» / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. Белгород, 2012; Галий Е.А., Иванова Е.В., Немков Д.Е. Рейтинговая оценка компетенций государственных и муниципальных служащих // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2017. № 3; Дудин Г.А., Лебедева Л.Г. Ключевые компетенции в реализации принципов профессионализма и компетентности государственных и муниципальных служащих // *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2014. № 3 (30); Заливанский Б.В. Формирование информационно-коммуникативных компетенций муниципальных служащих // *Гуманитарные научные исследования*. 2014. № 9; Крахмалов А.Н. Содержание и противоречия механизма управления развитием системы профессиональных компетенций муниципальных служащих в Российской Федерации // *Актуальные проблемы современности: наука и общество*. 2014. № 1 (2); Молотков Ю.И. Формирование профессионализма и новых компетенций у муниципальных служащих // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2014. № 4 (16); Овчинников А.В. О классификации компетенций // *Организационная психология*. 2014. № 4; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: пер. с англ. М., 2002; Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // *ARS ADMINISTRANDI*. 2012. № 4.

<sup>2</sup>Абросимова Е.Б., Свиридова Л.В. Принципы и инструменты бережливого производства и влияние вовлеченности персонала на их внедрение // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2016. № 4; Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2014. № 2; Антонова, А.А. Анализ отечественной и зарубежной практики применения концепции «бережливое производство» // *Молодежь и наука: актуальные вопросы теории и практики: сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции*. Под редакцией И.Е. Бельских. Волгоград, 2015; Гончаров Л.И. Современные тенденции в профессиональной подготовке муниципальных служащих на рынке образовательных услуг // *Научный вестник ВФ РАНХиГС*. 2015. № 2; Захаров В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала государственного и муниципального управления в регионе: автореф. дис. ... док. соц. наук. Орел, 2016; Игнатова Л.В. Совершенствование системы управления персоналом в

Высоко оценивая вклад современных ученых в развитие теории и практики управления кадровым потенциалом сферы муниципального управления, развитием профессионализма и применения компетентностного подхода, следует отметить, что вопросы особенностей развития компетенций специалистов на муниципальном уровне, удовлетворяющих современным условиям информационно-коммуникационного пространства, требуют дальнейшего изучения.

**Целью исследования** является определение состояния компетентностного подхода муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород», уровня компетенции муниципальных служащих, и наличие предпосылок и готовности сотрудников к внедрению новых управленческих технологий.

**Задачи исследования:**

- проанализировать практику организации кадровых процессов, связанных с компетентностным подходом, обучением, повышением квалификации муниципальных служащих в администрации городского округа «Город Белгород»;
- определить уровень развития профессиональной компетентности муниципальных служащих;
- оценить возможность к обучению и повышению квалификации субъектов и развитию профессиональных компетенции муниципального органа власти;
- выявить проблемные аспекты компетенций муниципальных служащих;
- определить состояние мотивации к внедрению новых технологий в повседневные практики муниципальных служащих.

**Объектом исследования** является практику организации кадровых процессов, связанных с компетентностным подходом, обучением, повышением квалификации муниципальных служащих

**Предметом исследования** выступает мнение сотрудников по проблеме развития личностных и профессиональных компетенций с целью повышения качества и результативности своей профессиональной деятельности.

---

условия внедрения концепции бережливого производства // Современная экономика: актуальные вопросы, инновации и тенденции развития: сборник статей международной научно-практической конференции. Пенза, 2016; Кизим А.А., Чередниченко А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 7 (74); Кирюшин С.А. Современное понимание ЛИН-менеджмента // Наука. Образование. Личность. 2013. № 1; Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципалах служащих в России // Национальные приоритеты России. 2017. № 2 (24); Руденко Е.А. Кайдзен – инновационный метод управления персоналом // Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между значимостью развития компетенций специалистов органов муниципальной службы и отсутствием современных механизмов развития кадрового потенциала муниципальной службы в комплексном подходе в рамках социологической науки и инновационных технологий современного менеджмента.

– **Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что следствием неэффективности используемых компетенций кадрового состава муниципальной службы является отсутствие инновационных методов, критериев и технологий повышения компетенций субъектов системы муниципального управления в условиях современного информационного общества, позволяющих муниципальным служащим осуществлять свою деятельность максимально профессионально и компетентно.

**Теоретическо-методологической** основой исследования послужили следующие теории социологии управления:

– институциональное видение социальных процессов и явлений, позволяющее всестороннее изучение процессов развития профессиональной компетентности муниципального служащего как основная часть системы развития муниципального управления;

– структурный функционализм, в рамках которого изучаются и анализируются структура и функции профессионализма и компетентности субъекта муниципальной службы;

– деятельностный подход к профессиональной компетентности муниципального служащего, который позволяет исследовать процессы формирования и развития личностных, общих и специальных компетенций.

#### **Уточнение и интерпретация основных понятий.**

В соответствии с заявленной целью в качестве основных понятий в данном исследовании выступают понятия:

«Муниципальная служба» – профессиональная деятельность, которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности, и соответствует принципам приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия, самостоятельности органов местного самоуправления в пределах их полномочий, профессионализма и компетентности муниципальных служащих, ответственности муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, равного доступа граждан к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой.

«Компетентностей подход» – совокупность общих принципов определения целей образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов муниципальных служащих. Основным непосредственным результатом образовательной деятельности является формирование ключевых компетентностей сотрудника.

«Компетентность» – способность муниципального служащего использовать личностные и профессиональные знания для эффективного исполнения должностных обязанностей, и определяется теоретическими знаниями и опытом рациональной практики.

«Компетенция муниципального служащего» – совокупность потенциальных возможностей индивида, реализуемых в профессиональной деятельности в соответствии с должностными обязанностями, а также соотношение его социальных, профессиональных, функциональных и коммуникативных практик. Среди наиболее основных компетенций многими отечественными исследователями выделяются: управленческие, административные, базовые компетенции, специфические профессиональные компетенции, IT-компетенции

Дальнейший анализ основных понятий предполагает проведение процедуры операционализации, в процессе которой можно выделить ряд структурных элементов основного понятия в соответствии с основными моделями социологического анализа.

### **Структурная модель.**

*Анализ структурно-функциональный* – выделение элементов взаимодействия и определение их места и роли в функционировании системы.

*Система* – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и со средой, образующих определенную целостность, единство.

*Системный подход* – принцип познавательной и практической деятельности, который основывается на системном отражении действительности.

*Компетентность* – система показателей, которые могут охарактеризовать профессиональные знания и индивидуальные способности субъекта муниципальной службы к наиболее эффективной реализации служебной деятельности.

*Профессиональная компетентность* – соответствие и согласованность между требованиями, предъявляемыми к должности (квалификационными характеристиками), и тем уровнем профессионализма, личностных качеств, которые служащий готов предъявить для наиболее эффективной работы на занимаемой должности.

*Мотивация* – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

*Качество* – совокупность существенных признаков, особенностей и свойств, которые отличают один предмет или явление от других.

*Эффективность* – способность субъекта управления выполнять профессиональные обязанности и достигать необходимого результата с наименьшими затратами ресурсов.

*Лидерство* – способности индивида к внутренней мотивации, способный побудить сотрудника работать более эффективно, создавать новые роли, требующие от лидера компетенций отличных от базовых умений, таких как способность принимать различные точки зрения, умение вдохновлять людей на изменения, «вести за собой», участвовать в формировании стратегических планов, обучать других тому, что он умеет делать сам, быть наставником.

*Ответственность* – отношение зависимости человека от чего-то (от иного), воспринимаемого им (ретроспективно или перспективно) в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий, прямо или косвенно направленных на сохранение иного или содействие.

*Взаимодействие* – универсальная форма изменения состояний объектов и субъектов управленческого процесса.

*Коммуникация* – взаимодействие участников (субъектов) коммуникации посредством создания, трансляции и восприятия социально значимой информации.

*Профессиональные компетенции* – профессиональные – способность работать в условиях нормирования; умение построения диалога; способность усваивать информацию; умение анализировать ситуацию; умение прогнозировать изменения; умение ясно излагать свои мысли; умение проектировать пути достижения желаемого результата; организация и контроль собственной работы и деятельности подведомственного сектора; творчество.

*Личностные компетенции* – личностные – этикет; интеллектуальная и эмоциональная зрелость; способность понимать потребности людей; способность работать в команде; способность к рациональному взаимодействию в условиях конфликта; уверенность; инициативность; способность к обучению.

*Управленческие компетенции* – относятся к руководителям, их эффективному поведению и исполнению должностных обязанностей: стратегическое планирование, принятие решений, тайм-менеджмент, организация, ориентация на результат, контроль и оценка.

*Административные компетенции* – стандарты поведения, отражающие ценности и стратегические направления муниципального органа, применяемые для всех должностей – государственность мировоззрения, демократичность, следование стандартам и требованиям служебной этики, владение средствами общения.

*Базовые профессиональные компетенции* – относятся ко всем должностям, отражают общую направленность деятельности – системность мышления, гибкость мышления, стремление к развитию, эффективность коммуникации, ответственность, творчество, инновационность, лидерство.

*Специфические профессиональные компетенции* – относятся к выполнению функциональных обязанностей по курируемым вопросам – нормативность, понимание структуры общественных институтов, владение делопроизводством, навыки проектного управления, владение



информационно-коммуникативными технологиями, понимание социально-экономических характеристик муниципального управления, специальные знания и умения, владение информационно-коммуникативными технологиями.

*Кластеры компетенций* – профессиональные компетенции определенного муниципального служащего, которые в совокупности и в его коммуникативной рациональной практике формируют определенный компетентностный потенциал.

*Модель (профиль) компетенций* – условный, идеализированный объект, визуализирующий совокупность характеристик (общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных, личностных компетенций), позволяющих специалисту выполнять функции, соответствующие должности.

#### **Динамическая модель.**

*Муниципальное управление* – деятельность органов муниципальной власти и их должностных лиц по практическому воплощению выработанного плана во благо общества и укреплению муниципальной территории и государства в целом.

*Процесс управления* – управленческая деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение определенных целей путем реализации функций управления, применения соответствующих принципов и методов управления.

*Управленческое решение* – социально-психологический и интеллектуальный акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

*Управленческий риск* – потери, ущерб, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности в принятии управленческого решения (недостаточность информации, недостоверность).

*Развитие* – изменение, направленное на приобретение и усвоение новых или совершенствование имеющихся характеристик. Данный процесс, характеризующийся преимущественно движением вперед можно отождествлять с прогрессом.

*Квалификационное развитие* – обучение и самообразование кадрового состава, что представляет собой процесс повышения компетентности.

*Должностное развитие* – решение задач карьерного роста, рационального использования способностей каждого работника, что представляет собой процесс изменения компетенции

*Развитие кадрового потенциала муниципальной службы* – реализация организационного механизма модернизации в направлении интенсификации сферы компетентности субъекта кадровой политики в рамках существующих компетенций и при функциональной необходимости формирование новых.

*Аттестация* – определение соответствия качеств сотрудника требованиям муниципальной должности.

*Диагностика* – выявление факторов, которые определяют уровень соответствия квалификационным требованиям муниципальной должности.

*Управление профессиональным развитием муниципального служащего* – комплекс целенаправленных действий соответствующих субъектов и структур органов местного самоуправления, направленных на организацию приобретения муниципальным служащим необходимого профессионального опыта и развитие личностных и профессиональных качеств.

*Наставничество* – система обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте, когда более опытный сотрудник передает свои знания и формирует навыки у новичка.

*Коучинг* – интенсивное обучение при помощи инструктажа, демонстрации и практики.

*Сторителлинг* – подробный рассказ о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые передаются в организации неформально.

*Управленческая культура* – совокупность знаний, ценностей, норм, традиций, стереотипов, образцов и моделей поведения определяет направленность и характер взаимоотношений субъектов муниципальной службы, а также специфику управленческой деятельности.

*Развитие компетенций муниципальных служащих* – кадровая технология, включающая следующие этапы: создание прототипа компетенций муниципальных служащих; формирование моделей компетенций для групп должностей муниципальных служащих; операционализация профессиональных компетенций; определение уровней базового развития (выраженности) компетенции; выбор метода оценки; оценка профессиональной компетенции; разработка индивидуальной программы профессионального роста.

### **Определение этапов исследования.**

Исследование проводится в несколько этапов:

- подготовительный этап – анализ научной литературы по теме исследования и разработка программы исследования;
- эмпирический этап – разработка инструментария социологического исследования, планирование, организация и проведение полевого этапа исследования, анализ полученных данных;
- аналитический этап – анализ и систематизация результатов социологического опроса.

### **Методы исследования.**

На подготовительном этапе основные методы сбора информации – анализ статистических данных по проблеме исследования, синтез и систематизация.

Применение общенаучных методов логического анализа дает возможность систематизировать сведения об исследуемой проблеме, провести сравнительную оценку возможных вариантов решений исследуемой проблемы и выбрать оптимальное направление выполнения работы.

На эмпирическом этапе в основе исследования выбран метод социологического опроса. Выбор анкетного опроса обусловлен тем, что

позволяет моделировать любые нужные исследователю ситуации для апробации гипотез и является надежным и доступным методом исследования.

На аналитическом этапе исследования будут применены общенаучные методы проблемного и ситуационного анализа и синтеза, что позволит систематизировать информацию об исследуемой проблеме, провести сравнительную оценку возможных вариантов решения.

#### **Выборочная совокупность и принципы ее формирования.**

Опрос муниципальных служащих осуществляется по методике квотной выборки, где квотными признаками в данном случае выступают: пол, возраст, стаж работы в органах власти, занимаемая должность.

Генеральная совокупность представлена муниципальными служащими администрации городского округа «Город Белгород» Белгородской области.

Штатная численность администрации Белгорода на 1 ноября 2017 года составила 682 единицы, из них: должности муниципальной службы – 509; должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, обслуживающий и вспомогательный персонал – 173.

Генеральная совокупность социологического исследования составляет 509 муниципальных служащих, из них 6,7 % занимают должности муниципальной службы высшей и главной групп управленческих должностей.

Возрастное распределение генеральной совокупности представлено следующим образом: количество муниципальных служащих находится в возрасте до 30 лет – 17 %; от 30 до 39 лет – 34,2 %, и от 40 до 49 лет – 31,9 %; старше 50 лет – 16,8 %.

Муниципальные служащие, имеющие стаж работы более 10 лет, составляют 36,2 % от всей численности, 34,4 % имеют стаж до 5 лет и 29,4 % – от 5 до 10 лет. Данное распределение указывает на то, что проблема профессионального развития, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих актуальна.

Доля муниципальных служащих, имеющих высшее образование составляет 99,6 %, имеющих ученую степень – 1,5 %.

Гендерное распределение занятых работников в администрации города Белгорода составило: мужчины – 28 %, женщины – 72 %.

Выборочная совокупность представляет собой определенное количество респондентов социологического исследования с максимально идентичной структурой генеральной совокупности. Таким образом, выборочная совокупность магистерского исследования составила 178 респондентов при доверительной вероятности 90 % и погрешности 5 %.

**Сроки проведения исследования:** 06.2017-09.2017 года.

## АНКЕТА

социологического исследования на тему:  
«Компетентностный потенциал органов муниципального управления»

Цель исследования – изучить степень развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, оказывающих влияние на эффективность деятельности органов муниципального управления.

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы данной анкеты. Для этого необходимо обвести или подчеркнуть номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению. Если у Вас имеются другие суждения, то впишите их, пожалуйста, в соответствующих пунктах анкеты.

Анкета анонимная и указывать свою фамилию не нужно.

### **1. В какой мере оправдались Ваши ожидания после поступления на муниципальную службу?**

1. В полной мере
2. Частично
3. Не оправдались
4. Затрудняюсь ответить

### **2. Если бы у Вас появилась возможность работы в коммерческой структуре с более высоким окладом, покинули бы Вы муниципальную службу?**

1. Да
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

### **3. Что сегодня определяет Ваше отношение к работе?**

1. Привычка
2. Долг перед страной
3. Стремление к самоутверждению [достичь определенного результата]
4. Желание помочь обществу
5. Другое \_\_\_\_\_
6. Затрудняюсь ответить

### **4. Отметьте проблемы, которые, по Вашему мнению, характерны для Вашей работы (выберите не более 5 вариантов ответов)**

1. Меня не устраивает размер заработной платы
2. Срочные поручения, постоянная смена деятельности
3. Недооценивает руководство
4. Отсутствие обратной связи с руководством
5. Нет поощрений за хорошо выполненную работу
6. Отсутствие обратной связи с коллегами
7. Слишком большой объем работы
8. Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки
9. Нет предложений повышения квалификации
10. Постоянное решение «чужих проблем», т.е. выполнение работы за других

11. Недостаток информации в сфере профессиональной деятельности
12. В коллективе плохая психологическая атмосфера
13. Слабое использование современных информационных технологий
14. Чрезмерная бумажная работа
15. Нет повышения в должности
16. Противоречивые указания руководства
17. Другое \_\_\_\_\_
18. Затрудняюсь ответить

**5. Считаете ли Вы свой уровень профессиональной компетентности достаточным для эффективного выполнения работы?**

1. Выше, чем требуется
2. На данный момент достаточен
3. Недостаток не в знаниях, а в опыте
4. Недостаточно
5. Затрудняюсь ответить

**6. Как часто возникает ситуация, когда Вы понимаете, что компетенций недостаточно для эффективного исполнения своих функциональных обязанностей?**

1. Постоянно
2. Иногда
3. Редко
4. Никогда
5. Затрудняюсь ответить

**7. С чем обычно Вы связываете данные ситуации? То есть выполнение каких задач представляет для Вас наибольшую сложность в практической деятельности?(выберите не более 5 вариантов)**

1. Планирование деятельности
2. Разработка и принятие управленческих решений
3. Организация деятельности
4. Достижение результата
5. Контроль выполнения задачи и оценка деятельности
6. Исполнение муниципальных функций
7. Общение с гражданами
8. Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики
9. Владение средствами устного и письменного общения
10. Работа в ситуациях повышенной неопределенности
11. Сохранение высокого темпа работы
12. Взаимодействия в процессе деятельности
13. Руководство группой
14. Проявление творчества и инициативы
15. Соблюдение законов, норм и правил
16. Делегирование полномочий
17. Разработка проектов и программ
18. Сбор, обработка, представление информации
19. Другое \_\_\_\_\_

**8. Считаете ли Вы, что постоянное развитие профессиональных качеств напрямую влияет на эффективность деятельности муниципальных служащих?**

1. Да
2. Скорее да

3. Скорее нет
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

**9. Зачем необходимо постоянное развитие профессиональных компетенций? (не более 3 вариантов)**

1. Требование закона
2. Условие для качественного исполнения обязанностей
3. Условие для занятия более высокой должности
4. Условие конкурентоспособности в профессиональной сфере
5. Требование современного общества
6. Требование вышестоящего руководства
7. Условие получения надбавки к должностному окладу
8. Затрудняюсь ответить

**10. Как бы Вы оценили свой уровень готовности к решению задач более сложного уровня?**

1. Способен решать все задачи
2. Способен решать текущие задачи, но инновации вызвали бы затруднения
3. Не хватает знаний и опыта в решение некоторых отдельных текущих задач
4. Не хватает знаний и опыта в решение большинства текущих задач
5. Затрудняюсь ответить

**11. Имеется ли у Вас возможность для профессионального развития?**

1. Да
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

**12. Если нет, то что этому препятствует?**

1. Отсутствие поддержки со стороны руководства
2. Отсутствие личной заинтересованности
3. Загруженность на работе
4. Отсутствие возможности платить за обучение
5. Отсутствие нормативного закрепления требований к профессиональному развитию
6. Затрудняюсь ответить
7. Другое \_\_\_\_\_

**13. В какой степени Вы используете в своей работе:**

	часто	иногда	редко	не использую	затрудняюсь ответить
Знания, полученные в рамках базового образования					
Знания, полученные в ходе дополнительного образования					
Навыки, полученные от практической работы					

**14. Имеете ли Вы представление о профиле (модели) компетенций для Вашей должности?**

1. Да

2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет
5. В муниципальном органе власти нет профилей компетенций
6. Затрудняюсь ответить

**15. Хотели бы вы в ближайшее время пройти?**

	да	нет	затрудняюсь ответить
Профессиональную подготовку с присвоением дополнительной квалификации			
Профессиональную переподготовку			
Повышение квалификации			
Стажировку для изучения лучшего опыта			
Краткосрочные целевые семинары			
Тренинги			
Самоподготовка с последующей сдачей квалификационного экзамена			
Подготовка без отрыва от основной работы (вебинары)			

**16. Как Вы считаете, в какой сфере Вам необходимы дополнительные знания и навыки для осуществления своей профессиональной деятельности? (выберите не более 5 вариантов)**

1. Инновационный менеджмент
2. Правовые основы профессиональной деятельности
3. Проектное управление
4. Культура и этика общения
5. Управление ресурсами
6. Конфликтология
7. Управление по результатам
8. Управление персоналом
9. Управление взаимоотношениями
10. Антикризисное управление
11. Информационно-аналитическая работа
12. Управление рисками
13. Саморазвитие и организация личного труда [тайм-менеджмент]
14. Управление качеством
15. Стратегический менеджмент
16. Управление изменениями
17. Повышение знаний в сфере современных ИКТ
18. Мотивация саморазвития
19. История менеджмента, в том числе отечественной школы
20. Делопроизводство, в том числе система электронного документооборота
21. Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**17. Какие компетенции в первую очередь должны быть присущи муниципальному служащему для повышения эффективности деятельности органов муниципального управления? (выберите не более 5 вариантов)**

1. Коммуникативные навыки
2. Организаторские способности
3. Работоспособность, стрессоустойчивость
4. Самостоятельность, креативность, инициативность

5. Умение работать с информацией
6. Способность к обучению
7. Способность к самооценке
8. Соблюдение законодательства
9. Этика, честность, доброжелательность, справедливость
10. Умение использовать технические и программные средства
11. Гибкость мышления
12. Системность мышления
13. Руководство
14. Планирование
15. Готовность к изменениям
16. Разработка и принятие управленческих решений
17. Контроль и оценка деятельности
18. Применение научных знаний и технологий
19. Умение работать с людьми
20. Умение работать в команде
21. Ответственность, дисциплина
22. Образование, навыки
23. Стремление быть в тренде современных управленческих и информационно-коммуникационных технологий

**18. Возникают ли у Вас ситуации, когда ощущается недостаток знаний в области информационно-коммуникационных технологий?**

1. Постоянно
2. Часто
3. Время от времени
4. Редко
5. Никогда
6. Затрудняюсь ответить

**19. Интересуетесь ли Вы новейшими разработками в области ИКТ, которые могут использоваться в Вашей профессиональной деятельности?**

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

**20. Как часто во время работы Вам приходится?**

	Очень часто	Часто	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить
Работать с ПК					
Работать в Интернет					
Передавать информацию					
Обрабатывать информацию					
Общаться с коллегами					
Общаться с руководством					
Общаться с гражданами					
Общаться посредством электронной почты или мессенджеров					
Осуществлять поиск информации					
Разрабатывать презентации					



**21. Принимали ли Вы участие в социальных формах обучения?**

	Очень часто	Часто	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить
Профессиональные форумы					
Конференции					
Наставничество					
Коучинг -интенсивное обучение при помощи инструктажа, демонстрации и практики					
Сторителлинг					
Внутрикорпоративное обучение					

**22. Как Вы считаете в чем заключается повышение требований к развитию профессиональной компетентности?**

1. Требования высшего профильного образования
2. Требования к опыту работы
3. Требования к моральным качествам
4. Требования компетентности к выполнению функциональных обязанностей
5. Информационно-коммуникационные требования
6. Специализированные управленческие требования
7. Другой вариант \_\_\_\_\_
8. Затрудняюсь ответить

**23. Какие мероприятия могли бы стимулировать муниципального служащего к самостоятельному повышению компетенций?**

1. Установление прямой зависимости заработной платы служащих от результатов деятельности [KPI]
2. Перспектива повышения
3. Одобрение от руководства
4. Возможность к удовлетворению потребностей в развитии
5. Боязнь потерять работу
6. Организация возможности работы удаленно [аутсорсинг]
7. Учет только профессиональных способностей и индивидуальных заслуг при приеме на муниципальную службу
8. Повышение качества собственной работы
9. Введение/ужесточение демотивационных механизмов
10. Ведение новых механизмов контроля деятельности
11. Внедрение новых механизмов нематериального поощрения
12. Другое \_\_\_\_\_
13. Затрудняюсь ответить

**24. Как Вы оцениваете общий уровень профессионализма муниципальных служащих Вашего органа местного самоуправления?**

1. Высокий
2. Средний
3. Низкий
4. Затрудняюсь ответить

**В заключение просим Вас сообщить некоторые сведения о себе.**

**25. Ваш пол**

- 1. Мужской
- 2. Женский

**26. Укажите стаж Вашей работы:**

- 1. до 5 лет
- 2. от 5 до 10 лет
- 3. более 10 лет

**27. Укажите Ваш возраст:**

- 1. до 30 лет
- 2. 30 – 39 лет
- 3. 40 – 49 лет
- 4. 50 лет и старше

**28. Ваше образование:**

- 1. Ученая степень
- 2. Высшее
- 3. Среднее профессиональное
- 4. Среднее

**29. Занимаемая Вами должность:**

- 1. Руководитель
- 2. Специалист

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

## Приложение 2

**Паспорт проекта****«Развитие компетенций муниципальных служащих на основе внедрения в систему муниципального управления Lean-технологии»**

<b>Цель проекта</b>	внедрение в систему муниципального управления администрации городского округа «Город Белгород» Lean-технологии, способствующей развитию компетенций не менее 300 муниципальных служащих к 1 ноября 2020 года.
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание группы по внедрению Lean-технологии;</li> <li>– создание Центра бережливого производства;</li> <li>– внедрить в повседневные практики муниципальных служащих основные инструменты Lean-технологии: «канбан», «кайдзен», «5S»;</li> <li>– внедрить в корпоративную культуру муниципальных служащих компетенции бережливого производства.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание группы по внедрению Lean-технологии</li> <li>2. Создание Центра бережливого производства</li> <li>3. Внедрение технологии бережливого производства в пилотной зоне (определение пилотного структурного подразделения муниципального органа власти, создание системы мотивации, разработка стратегии распределения высвободившихся специалистов, развитие компетенции «лидерство» у руководителя и ответственных за блоки работ проекта, обучение сотрудников пилотного структурного подразделения, использование инструментов технологии «бережливого производства», мониторинг и диагностика профессиональной деятельности, анализ результатов внедрения Lean-технологии, корректировка программы внедрения Lean-технологии);</li> <li>4. Тиражирование полученных результатов на все структурные подразделения администрации города Белгорода.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	– технологии бережливого производства обучена целевая группа;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создан Центр бережливого производства;</li> <li>– в повседневные практики муниципальных служащих внедрены основные инструменты Lean-технологии: «канбан», «кайдзен», «5S»;</li> <li>– в корпоративную культуру муниципальных служащих внедрены компетенции бережливого производства;</li> <li>– разработано и утверждено положение о Центре бережливого производства;</li> <li>– обучено не менее 30 сотрудников пилотного структурного подразделения;</li> <li>– проведено не менее 20 кайдзен мероприятий в пилотном структурном подразделении;</li> <li>– разработан и внедрен инструмент «Главное информационное табло»;</li> <li>– разработан и утвержден нормативный правовой акт, утверждающий положение о применении технологии бережливого производства в администрации городского округа «Город Белгород»;</li> <li>– проведено не менее 2-х конкурсов на лучший опыт использования инструмента «5S».</li> </ul>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– администрация городского округа «Город Белгород»;</li> <li>– МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий».</li> </ul>
<b>Общий объем финансирования проекта</b>	1 155 тыс. рублей