

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ  
МОДЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ  
КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Магистерская диссертация**

**студентки заочной формы обучения направления подготовки  
34.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
3 курса группы 05001565  
Лопиной Маргариты Олеговны**

**Научный руководитель  
доктор социологических наук,  
профессор Захаров В.М.**

**БЕЛГОРОД 2018**

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы магистерской диссертации.** Важнейшим направлением реорганизаций, происходящих сегодня в России, является реформа системы управления государством на всех иерархических уровнях — федеральном, региональном и местном. Она предполагает значительное повышение его эффективности, ведущей к улучшению качества жизни населения страны.

Одним из аспектов реформирования местного самоуправления является совершенствование управленческой деятельности органов местного самоуправления, действенность которых во многом обуславливается качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления.

В концепции реформирования муниципальной службы одним из направлений кадровой политики является развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих. Основным принципом функционирования муниципальной службы, согласно нормативной базе, является профессионализм и компетентность муниципальных служащих, что многократно подчеркивается в свете допускаемых проводимых реформ<sup>1</sup>.

Поэтому создание высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса муниципальной службы с должным кадровым потенциалом, оптимизация управления его развитием является принципиально важным условием успешного исполнения реформы местного самоуправления и решения вопросов местного значения<sup>2</sup>.

Исследование практики развития профессиональных компетенций муниципальных служащих доказывает недостаточный уровень их профессионализма и неготовности значительной части муниципальных

---

<sup>1</sup>Пономаренко Б. Компетентностный подход к профессиональному образованию государственных служащих // Государственная служба. 2015 № 3.

<sup>2</sup>Астахов Ю.В. Кадровый потенциал – основной фактор эффективности государственной власти и органов местного самоуправления URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9596100> (дата обращения: 19.01.2017)

служащих к работе в современных условиях, решению новых задач по реализации вопросов местного значения. Это, абсолютно, актуализирует проблему поиска путей улучшения форм и методов развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Как в отечественной, так и в зарубежной литературе не существует единого подхода к рассмотрению профессиональных компетенций. Бытующие исследования направлены на изучение коммуникативной и социальной компетентности муниципальных служащих. Возможно резюмировать недостаточность в сфере муниципального управления по изучению профессиональной компетентности муниципальных служащих.

Актуальность для современной практики заключается в необходимости познаний по содержанию компетентностных моделей муниципальных служащих, а также технологий их развития в быстро меняющихся экономических и политических условиях.

**Степень изученности темы.** Заявленная тема в данной магистерской диссертации является сравнительно новой и недостаточно изученной. В последнее десятилетие учеными политологами, социологами, экономистами, юристами, философами проводится функциональная научная разработка задач реформирования местного самоуправления по различным направлениям, повышения эффективности муниципального управления<sup>1</sup>, однако комплексные исследования по вопросу развития профессионализма и компетентности муниципальных служащих практически отсутствуют.

Междисциплинарный характер исследуемой проблемы позволяет использовать при ее изучении научные разработки по вопросам местного самоуправления, в т.ч. развития института муниципальной службы таких

---

<sup>1</sup>Добролюбова, Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. № 1. – С. 124-139.

ученых как: Д.К. Абакаров, Е.А. Литвинцева, Р.И. Мельникова, К.О. Магомедов, А.Чернышов, и др.<sup>1</sup>.

Вопросы формирования теории муниципального управления, муниципальной кадровой политики рассматривают российские ученые: В.И. Жильцов, В.С. Нечипоренко, А.И., Турчинов<sup>2</sup>.

Управление персоналом, компетентностный подход к развитию муниципальных служащих исследуют в своих работах: Т.Ю. Базаров, С.А. Боженков, Н.М. Добрынин, В.А. Спивак<sup>3</sup>. Проблемы кадровой политики и кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления были освещены такими известными российскими учеными как: А.Н. Аверин, В.А. Гневко, А.А. Демин, Е.В. Охотский, В.А. Сулемов и др.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Абакаров, Д.К. Факторные основания качества профессионализма государственных служащих 2013; Литвинцева, Е.А. Внедрение принципов открытости в государственно-служебную культуру 2015; Мельникова, Р.И. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию 2014; Магомедов, К.О. Местная власть и предпринимательство: социологический анализ взаимодействия 2015; Чернышов, А. Механизмы реализации социального партнерства как фактора развития человеческого капитала: комплексный подход 2014.

<sup>2</sup>Жильцов, В.И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования 2010, Нечипоренко, В.С. Менеджеризация современной государственной службы 2013; Турчинов, А.И. Государство и кадровый потенциал: есть ли стратегия? 2015.

<sup>3</sup>Базаров, Т.Ю. Технологии и методы управления персоналом URL: <http://hrm.ru/db/hrm/67011800d4552132c3256fa1003ee379/category.html> (19.01.2017); Боженков, С.А. Особенности целевого управления в органах муниципальной власти 2012; Добрынин Н.М. Государственное управление: Теория и практика, 2010; Спивак В.А. Управление персоналом, 2010.

<sup>4</sup>Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров 2013; Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования: монография 2013; Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах, 2013; Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления, 2013; Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии 2013.

Проблемы формирования профессионального развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы проанализированы в работах : Ю.В. Астахова, В.П. Бабинцева, В.М. Захарова и др<sup>1</sup>.

Среди зарубежных ученых следует отметить исследования Д.К МакКлеллана, Дж. Равена, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера<sup>2</sup>.

**Проблема исследования** состоит в противоречии между возросшими требованиями к профессионализму кадров муниципальной службы, в соответствии с значительно изменившимися задачами органов местного самоуправления и недостаточным развитием профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Вышеизложенное позволяет сформулировать основную **гипотезу данного исследования**: результативность реформирования и функционирования муниципального управления во многом ориентируется на степень развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

**Объектом исследования** выдвигается процесс повышения профессиональных компетенций муниципальных служащих.

**Предметом исследования** являются технологии повышения профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области.

**Цель исследования** – обосновать приоритетные направления повышения профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области.

**Задачи магистерской диссертации:**

---

<sup>1</sup>Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления 2013; Бабинцев В.П. Современный государственный служащий как социальный технолог 2010, Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих: монография, 2014.

<sup>2</sup>Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М., 2005, Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. М., 2002.

1. Изучить теоретические аспекты повышения профессиональных компетенций муниципальных служащих.

2. Провести диагностику профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области.

3. Организовать процесс разработки компетентностных моделей муниципальных служащих Корочанского района Белгородской области.

**Теоретико-методологическими основами исследования** выступают основные положения компетентностного подхода, изложенного в работах: В.И. Байденко, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, Ю.Г. Татур и др.<sup>1</sup>

Концепция «социальной компетентности» возрастных и других социальных групп получила развитие в западной социологической литературе: Дж. Равен – необходимость компетентности для жизни в современном обществе<sup>2</sup>.

При изучении проблемы были использованы общенаучные **методы** анализа литературных источников, эмпирические методы; методы качественного и количественного анализа теоретического и экспериментального исследований (качественная и количественная оценка ответов респондентов). Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов математической статистики анализа результатов. Важную роль в процессе исследования играли методы структурно-функционального, факторного, системного, сравнительного анализа.

В качестве **эмпирической и исследовательской базы** магистерской диссертации послужили:

---

<sup>1</sup>Байденко В.И. Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате (дискуссионный вариант): Материалы ко второму заседанию методологического семинара. М., 2004; Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. М., 2006; Зимняя И.А. Ключевые компетентности – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5; Татур Ю.Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования. Материалы ко второму заседанию методологического семинара. М., 2004.

<sup>2</sup>Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. М., 2002.

1. Федеральное законодательство РФ, региональное законодательство Белгородской области в сфере местного самоуправления, а также нормативные акты администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области по развитию муниципальной службы<sup>1</sup>.

2. Статистические данные о кадрах муниципальной службы в администрации муниципального района Корочанского района Белгородской области.

3. Материалы, опубликованные в специализированных научных и популярных изданиях по вопросам реформирования органов местного самоуправления, развития кадрового потенциала муниципальной службы, в частности таких, как «Муниципальная служба», «Муниципальный мир», «Практика муниципального управления», «Управление городом: теория и практика» и др.

4. Результаты социологического исследования «Развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих», проведенного автором в июне 2017г. среди муниципальных служащих, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы (N=30) и муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе в Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. №79 - ФЗ//Российская газета. – 2004. – 31 июля; О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ; О первоочередных мероприятиях по формированию системы региональной кадровой политики: Распоряжение губернатора Белгородской области от 6 апреля 2010 года № 182 – р; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области и в целях кадрового обеспечения реализации «Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года»: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150; Об утверждении программы по улучшению показателей эффективности и повышению результативности деятельности органов местного самоуправления муниципального района «Корочанский район»: Постановление главы администрации муниципального района «Корочанский район» от 19 ноября 2013г. № 912; Об утверждении муниципальной программы муниципального района «Корочанский район» «Развитие информационных технологий в деятельности органов местного самоуправления на 2015-2020 годы»: Постановление главы администрации муниципального района «Корочанский район» от 12 сентября 2014 г. № 651; О внесении изменений в муниципальную программу «Развитие образования Корочанского района на 2015-2020 годы»: Постановление главы администрации муниципального района «Корочанский район» от 31 марта 2015 г. № 212.

должности муниципальной службы (N=40) в администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области.

**Научная новизна** результатов исследования состоит в следующем:

- аргументированность приоритетных направлений повышения профессиональных компетенций, в частности, перспективность внедрения компетентностного подхода в управление персоналом муниципальной службы.

**Положения, выносимые на защиту.**

1) Одним из наиболее перспективных направлений управления развитием персонала муниципальной службы является компетентностный подход, который дает четкое определение профессиональных требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, занимаемой должности, направления деятельности и выполняемых задач. Также внедрение компетентностных моделей муниципальных служащих позволит облегчить процедуру найма персонала, оценки эффективности его работы и формирования расчета потребностей в профессиональном развитии муниципальных служащих.

Повышение профессиональных компетентностей муниципальных служащих станет содействовать более результативному реформированию и функционированию муниципального управления, а, следовательно, более качественному оказанию муниципальных услуг населению.

2) Диагностика компетентностных моделей муниципальных служащих с концентрацией степени проявления той или иной компетенции станет основой для составления программ повышения профессионализма и компетентности муниципальных служащих Корочанского района Белгородской области .

3) Компетентностный подход обязан считаться основой управления развитием персонала муниципальной службы, применение профилей компетенций значительно повысит эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих администрации муниципального



района «Корочанский район» Белгородской области, а значит, муниципального управления в целом.

**Практическая значимость исследования:** разработка компетентностных моделей муниципальных служащих Корочанского района Белгородской области, в том числе развития профиля компетенций. Также основные положения магистерской диссертации могут быть использованы при разработке программ, проектов по профессиональному развитию муниципальных служащих.

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты магистерского исследования представлены автором в публикациях<sup>1</sup>.

**Структура магистерской диссертации** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup>Лопина М. Повышение профессиональных компетенций // Сборник научных работ кафедры социальных технологий Института управления «НИУ БелГУ» г. Белгород 2017; Профессиональные компетенции муниципальных служащих № 1 (17) // Международный научно-практический журнал «Форум молодых ученых».2018.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ МОДЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

В условиях становления новой системы местного самоуправления, обусловленной введением в действие федерального закона от 06.10.2003г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>1</sup>, особую актуальность и социальную значимость завоевывают вопросы, связанные с развитием муниципальной службы, повышением уровня профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

Муниципальная служба, есть социальный институт, действующий в органах местного самоуправления, регламентирует профессиональную деятельность работников, определяет их полномочия в решении вопросов местного значения.

Кадры – неотъемлемая часть механизма социального управления, а кадровый корпус муниципальной службы, как совокупность людей, специально подготовленных и профессионально занятых в органах местного самоуправления, выступает в качестве ее социальной составляющей. В связи с этим, кадровый аспект является одним из ключевых в муниципальной службе, как сферы управления. От него едва ли не в определяющей степени зависят рациональность и эффективность функционирования органов местного самоуправления<sup>2</sup>.

Муниципальная служба России – важнейший инструмент преобразований во власти, экономике, социальной сфере. Становление муниципальной службы в нашей стране проходило в сложных и

---

<sup>1</sup>Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 32.

<sup>2</sup>О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов: распоряжение Губернатора области от 29 апреля 2011 года № 279-р.

противоречивых условиях, в целом отставало от общего темпа реформ в экономике и социальной сфере. Издержки, нерешенных проблем муниципальной службы, выразились в низкой эффективности органов местного самоуправления, недостаточном уровне профессионализма муниципальных служащих, высокой степени отчуждения от них граждан, понижении престижа муниципальной службы.

Эти трудности призвана устранить реформа муниципальной службы, главной задачей которой является повышение эффективности муниципального управления в интересах развития гражданского общества. В условиях реформирования органов местного самоуправления разработка инновационных технологий повышения профессиональных компетенций муниципальных служащих является приоритетным научным направлением в области исследований.

Более важная задача реформы – возобновление доверия граждан к органам муниципальной власти за счет качественного удовлетворения их социальных и общественных потребностей на основе предоставления муниципальных услуг. Введение новой системы подготовки и переподготовки кадров, управленческих технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности служащих органов власти, приобретает огромное значение и должно стать одним из основных направлений совершенствования системы муниципальной службы. В этой связи был принят ряд законов, постановлений Правительства РФ о порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций, предоставления государственных услуг, внутренней организации органов власти<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области и в целях кадрового обеспечения реализации «Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года»: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150// Сборник законов, принятых Белгородской областной Думой в 2007 году. – Белгород, – 2007. – С. 280.

В условиях муниципальной реформы изменения в кадровой политике, работе с персоналом должны привести к основанию некой «критической массы» работников нового типа на всех уровнях субфедерального и муниципального управления. Правильный выбор путей и средств достижения главной цели будут определять успех решения этой задачи. Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении муниципальной службой своих стратегических целей, по мере того как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала<sup>1</sup>.

Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>2</sup> был принят в период радикального обновления всей базы законодательства о муниципальной службе, ставшего одним из центральных составляющих административной реформы. В статье 4 данного закона указаны основные принципы муниципальной службы. Под *принципами муниципальной службы* понимают, закрепляемые в Конституции РФ и федеральных законах и обусловленные природой местного самоуправления, основополагающие идеи и правила, которые определяют актуальное содержание муниципальной службы и перспективы ее правового регулирования.

Ведущий принцип, указанный в законе, является профессионализм и компетентность муниципальных служащих. Данный принцип можно считать одним из главных при организации и функционировании муниципальных органов власти в Российской Федерации.

---

<sup>1</sup>Саралинова Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). М., 2011. Т. II. С. 65.

<sup>2</sup>О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

Причем стоит отметить различие между понятиями профессионализма и компетентности. В определении понятия муниципальной службы в качестве основного признака выдается именно профессиональная деятельность, требующая для своего осуществления специальных знаний и навыков. Муниципальная служба, как вид профессиональной деятельности, значит постоянное, преемственное и компетентное обеспечение полномочий органов местного самоуправления лицами, находящимися на муниципальных должностях. Профессионализм, в свою очередь, предполагает исполнение муниципальным служащим своих должностных обязанностей постоянно и за регулярно получаемое вознаграждение<sup>1</sup>.

Профессионализм – это результативность и эффективность труда; сбалансированность целей и средств, целей и результатов деятельности, технологическая культура, четкий организованный труд.

Достижение муниципальным служащим высокого уровня профессионализма основывается на приобретении им необходимого объема знаний и овладении умениями и навыками управленческой деятельности.

Так, Е. Акимова определяет профессионализм, как высший уровень психофизиологических, психических и личностных изменений, происходящих в процессе длительного выполнения человеком служебных обязанностей, обеспечивающих качественно новый, более эффективный уровень решения сложных профессиональных задач в особых условиях<sup>2</sup>.

Профессионализм стимулирует расширение и увеличение познаний, накопление опыта, развитие организаторских способностей, поддержание постоянно высокого уровня служебной и исполнительской дисциплины.

Однозначно можно говорить, что профессионализм тесно связан с понятием «компетентность» (от лат. *competens* — соответствующий, способный), которая означает доскональное знание своего дела, сути

---

<sup>1</sup> Огнева В.В. Управление человеческими ресурсами государственной службы на основе компетентностного подхода к профессиональной деятельности // Образование и общество. 2014.Т.1.№ 84.С. 4–7.

<sup>2</sup> Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития / Е. Акимова // Государственная служба. 2012. № 3. С. 12–15.

выполняемой работы, норм, правил и процедур организации, а также наличие умений и навыков, способствующих эффективной реализации этих знаний в практической деятельности<sup>1</sup>.

Для благополучной профессиональной деятельности в конкретной должности человек обязан владеть наилучшим набором качеств — компетенций.

*Компетенция* (от латинского слова «competentia», принадлежность по праву) - круг полномочий, какого-либо органа или должностного лица, круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом.

*Компетентность* - обладание компетенцией, обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо<sup>2</sup>. Компетенция бывает профессиональной, коммуникативной, социальной, информационной, учебно-познавательной и др.

Следующее определение *компетентности* дает В.А. Спивак - это совокупность компетенций, аналог высокой квалификации, т.е. способность применить компетенции таким образом, чтобы выполнить работу на высоком уровне, достичь наивысших результатов<sup>3</sup>.

*Компетентность* - показатель профессионализма, степень выраженности присущего человеку профессионального опыта, умений и навыков; доскональное знание своего дела, сущности выполняемой работы, способов и средств достижения поставленных целей. Таким образом, компетентность является высшей степенью развития профессионализма.

*Профессиональные компетенции*, по мнению А.Я. Кибанова, характеристики персонала, которые необходимы для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

---

<sup>1</sup> Колесников А.В., Макаров А.О., Осипова И.Н. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Комментарии законодательства». Информ. банк «Постатейные комментарии и книги».

<sup>2</sup>Словарь иностранных слов. М., 1987. С. 241.

<sup>3</sup>Спивак В.А. Управление персоналом. М., 2010. С. 20.

*Совокупность знаний* определяет интеллектуальный потенциал человека и подразумевает обладание информацией, требуемой для выполнения работы.

*Навыки* представляют собой владение средствами, методами выполнения определенных задач.

*Способности* – это врожденная предрасположенность к выполнению определенного вида деятельности.

*Прилагаемые усилия* связаны с осознанным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия являются ядром рабочей этики. Каждому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но нельзя недостаточные усилия.

*Стереотипы поведения* – это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследственные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. Наше поведение отражает наши ценности, этику, убеждения, реакцию на окружающий мир<sup>1</sup>.

*Профессиональную компетентность муниципальных служащих* можно определить, как важный показатель профессионализма персонала, представляющий собой комплекс определенных качеств и профессиональных знаний, умений, навыков, обеспечивающих эффективную деятельность на муниципальной службе. Система оценки уровня компетентности осуществляется на основе квалификационных требований, предъявляемых к соответствующим должностям муниципальной службы и описанных в должностных инструкциях.

По нашему мнению, наиболее точное определение понятию «профессиональные компетенции муниципальных служащих» дает А.М. Павлова, которая понимает под ними способности персонала (профессиональные, нравственные, мотивационные, физические и

---

<sup>1</sup>Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций: монография / Е.И. Кудрявцева. – СПб: Социально-гуманитарное знание, 2015. – 196 с.

психические качества; творческий, коммуникативный и лидерский потенциал; гибкость и способность к развитию) выполнять работу в соответствии с квалификационными требованиями должности, то есть задачами и стандартами их выполнения, принятыми на муниципальной службе. Требования предъявляются к знаниям и опыту, критериям успешности, поведению, навыкам выполнения функций<sup>1</sup>.

Под *профессиональными компетенциями муниципальных служащих* мы будем понимать способности эффективно осуществлять муниципальную деятельность, решать проблемы и задачи муниципального управления на основе накопленных знаний, навыков, умений, профессионального и жизненного опыта.

Критериями оценки профессиональной компетентности муниципального служащего выступают:

- знание теоретических основ эффективного муниципального управления;
- знание нормативных правовых актов, регулирующих деятельность органов местного самоуправления и муниципальной службы;
- соответствие законодательно закрепленным квалификационным требованиям к профессиональному образованию и стажу работы, предъявляемым к муниципальным должностям муниципальной службы;
- умение систематизировать информацию;
- способность оперативно принимать эффективные управленческие решения;
- способность добросовестно и самостоятельно выполнять должностные обязанности;
- способность четко планировать, организовывать и осуществлять выполнение порученных заданий;

---

<sup>1</sup>Павлова А.М. Проблемы реализации личностного потенциала в условиях инновационной деятельности // Молодой ученый. 2014. № 9. С. 424–427.



- умение расставлять приоритеты и рационально использовать рабочее время;
- стремление к достижению цели деятельности органов местного самоуправления;
- высокая степень удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Представленные аспекты профессиональной компетентности позволяют, с одной стороны, непредвзято оценить выражающиеся профессиональные качества муниципальных служащих, с другой стороны, выявить их индивидуальное отношение к своей профессиональной деятельности, а по существу – степень приверженности ей<sup>1</sup>.

Обеспечение устойчивого соответствия уровня профессиональной компетенции муниципальных служащих требованиям развития экономики и социальной сферы для наиболее эффективного достижения принимаемых целей допустимо при деятельном внимании к таким факторам как:

- ясное целеполагание и четкое программирование всех сторон деятельности на всех уровнях управления;
- постоянное накопление профессиональной компетентности;
- систематичная обратная связь, оценка деятельности;
- вырабатывание результативной системы мотивации муниципальных служащих;
- поощрение обновления знаний.

Применение вышеуказанных факторов возможно через реализацию соответствующего альтернативного подхода к развитию персонала.

- внешний найм или количественное развитие персонала;
- развитие карьеры;
- обучение и повышение квалификации<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Астахов Ю.В. Кадровый резерв муниципальных образований: проблемы подготовки и переподготовки // Социология образования. 2015. №1. С. 87-91.

<sup>2</sup>Акимова Е. Психологическое обеспечение профессионального развития // Государственная служба. 2012. № 3. С. 12–15.

*Развивать персонал* – это значит увеличивать его способности и компетенции. Чем более высокого уровня достигают люди, организации и общества, тем меньше они зависят от ресурсов и тем лучше они могут распоряжаться имеющими ресурсами.

Развитие персонала играет огромную роль в достижении муниципальной службой своих стратегических целей, по мере того как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала.

**Основной целью развития муниципальных служащих** должно быть обеспечение хорошо информированными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией и целями, способными обеспечить решение поставленных задач.

Комплексное развитие персонала должно охватывать обучение вновь принятых работников и переподготовку персонала в результате изменения планов развития, как муниципальных образований, так и региона.

Профессиональное развитие муниципальных служащих складывается из *профессионально-квалификационного развития*: профессиональное обучение, профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, стажировка, самообучение, саморазвитие и *профессионально-должностного развития*: осуществление карьеры, которые непосредственно направлены на дальнейшее развитие компетентности муниципальных служащих.

Под *управлением профессионально-квалификационным развитием персонала муниципальной службы* следует понимать целенаправленное воздействие соответствующих органов местного самоуправления, департаментов, управлений, отделов кадровых служб, обеспечивающих совместную деятельность по изменению и приращению профессионального опыта человека, его профессиональных качеств.

Профессиональное обучение является важнейшей частью профессионального развития персонала.

*Профессиональным обучением* в системе муниципальной службы охватываются либо новые сотрудники для ускорения процесса их адаптации, либо служащие, у которых должны появиться новые обязанности, но в этом случае речь идет о повышении квалификации кадров.

Обучение муниципальных служащих может оказать значительный эффект на процесс оказания государственных и муниципальных услуг.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации и сдачи квалификационного экзамена, из текущих бесед. Функциональная роль технологии профессионально-квалификационного развития заключается в первичном обучении муниципального служащего в соответствии с задачами органа местного самоуправления, спецификой работы; обучении для ликвидации разрыва между требованиями муниципальной должности и личными качествами; обучении для повышения общей квалификации; обучении для работы по новым направлениям развития муниципального управления; обучении муниципального служащего для усвоения новых приемов и методов выполнения служебных операций<sup>1</sup>.

Под *профессиональной подготовкой и переподготовкой* следует понимать обучение служащих, с целью получения ими дополнительных знаний и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, либо достижения уровня подготовки, соответствующего квалификационным требованиям по замещаемым ими должностям. Повышение квалификации должно быть направлено на обновление теоретических знаний и практических навыков служащих в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных задач и постоянным повышением требований к образовательным стандартам.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Кадровый резерв муниципальных образований: проблемы подготовки и переподготовки // Социология образования. 2015. №. С. 87–91.

Лица, замещающие высшие, главные и ведущие муниципальные должности, обязаны повышать квалификацию в соответствии с имеющимися потребностями, но не реже одного раза в три года, а лица, замещающие старшие и младшие муниципальные должности, — не реже одного раза в пять лет.

К сожалению, на практике данные институты недостаточно развиты: обучение муниципальных служащих носит эпизодический и несистемный характер<sup>1</sup>.

Основными критериями оценки эффективности профессиональной переподготовки муниципальных служащих, являются: профессиональный рост кадров; уровень взаимозаменяемости персонала в структурных подразделениях администрации муниципального образования; возможность ротации кадров и осуществления карьерного роста.

Кроме указанных моментов, на повышение профессионализма и компетентности направлено *повышение квалификации муниципальных служащих* - обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих, имеющих профессиональное образование в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач.

*Стажировка* является как отдельным видом дополнительного профессионального образования муниципального служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, в том числе зарубежного, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности<sup>2</sup>.

Основную содержательную часть стажировки можно разбить на следующие блоки:

---

<sup>1</sup>Астахов, Ю.В. Кадровый потенциал – основной фактор эффективности государственной власти и органов местного самоуправления.URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9596100> (дата обращения: 16.01.2017)

<sup>2</sup>Марченко И. Необходимость модернизации работы с резервом // Государственная служба. 2015. №3. С. 63–68.

- образовательные семинары (например, межкультурный менеджмент, инструменты налаживания деловых контактов, техника ведения переговоров, управление международными проектами, презентация предприятия и его продукции);

- групповые посещения предприятий (практика международных деловых связей, знакомство с технологиями и оборудованием, обмен);

- индивидуальные стажировки на предприятиях (налаживание индивидуальных контактов на предприятиях, знакомство с культурой производства и управления, работа в конкретных проектах, участие в решении конкретных производственных задач) или индивидуальные бизнес-контакты в ходе посещения выставок, бирж. Длительность стажировок, в зависимости от формата и страны проведения, составляет от двух до двенадцати недель<sup>1</sup>.

Важной ресурсной составляющей профессионализма муниципального служащего являются его *профессиональные способности*, под которыми понимаются индивидуально-психологические свойства человека, обеспечивающие успешное выполнение им профессиональной деятельности.

На современном этапе среди важнейших профессиональных способностей муниципальных служащих, необходимых для эффективной деятельности органа местного самоуправления, как правило, выделяются следующие:

- развитые, нравственно ориентированные интеллектуальные способности, включая сообразительность, проявляющуюся в быстроте и оперативности мышления, догадливости, а также интуицию;

- непрерывное развитие и образование, включающие непрерывное развитие профессиональных способностей, повышение уровня квалификации;

---

<sup>1</sup>Захаров, В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала как условие обеспечения эффективности регионального управления. ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016.

- умение определять стратегические цели отраслей экономики (аналитические способности);
- осуществление деятельности по улучшению работы аппарата органа местного самоуправления;
- способность эффективно контактировать с людьми, убеждать их своим поведением, вести за собой, умение делать четкие и понятные устные сообщения и т. д. (коммуникативные способности);
- оперативное реагирование на изменения объективного и субъективного характера;
- способность управлять своим поведением в условиях стрессовых ситуаций, или стрессоустойчивость, которая рассматривается как волевая, интеллектуальная и эмоциональная сопротивляемость воздействиям окружающей среды;
- способность в короткие сроки практически организовать реализацию соответствующего решения (управленческие способности);
- высокая работоспособность и конкурентоспособность.

Цель развития профессиональных способностей – это формирование на их основе профессионально важных качеств муниципальных служащих, развитие у них умения логически мыслить, обучение приемам и способам аналитического мышления, методам решения управленческих задач. Муниципальных служащих с развитыми профессиональными способностями отличают наблюдательность, скрытность, стремление понять суть дела, увидеть необычное в обычном, способность к сопоставлению и установлению причинно-следственных связей, не конфликтность, развитость интуиции, коммуникабельность, целеустремленность, высокая работоспособность. Именно эти профессиональные особенности личности муниципальных служащих в большей степени способствуют успешности его профессиональной деятельности. Таким образом, профессиональные способности муниципальных служащих имеют профили, характерные только для этого вида профессиональной деятельности. На структуру

профессиональных способностей муниципальных служащих влияют: стаж муниципальной службы, пол служащего, вид полученного им образования<sup>1</sup>.

Важное место в саморазвитии занимает *профессиональная ориентация*, которая выступает как общая идеология непрерывного развития сотрудника на основе его способностей, призванная постоянно готовить сотрудника к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности. Приобретение минимального уровня профессиональной компетентности не приводит к прекращению профориентации, а изменяет лишь ее роль, методы. Развитие персонала требует выявления потенциальных возможностей личности делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей<sup>2</sup>.

Актуальная задача сегодня – создание методического инструментария диагностики, который позволит оценивать и развивать способности муниципального служащего. Наиболее важным инструментом работы с персоналом выступает оценка персонала, с ее помощью осуществляется процедура отбора, конкурса, управления профессиональной и должностной карьерой служащего, создание мотивационной среды. Оценка – это результат соизмерения, сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона или идеала (известного, познанного или представляемого человеком)<sup>3</sup>.

Наиболее полную картину состояния персонала дают периодические аттестации, методология проведения которых направлена на определение потенциала каждого работника, а общие результаты позволяют сделать любые разрезы для получения обоснованных выводов о состоянии и перспективах кадрового обеспечения деятельности фирмы. В процессе

---

<sup>1</sup>Куршиева Н.М. Оценка профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Практика муниципального управления. 2012. № 7. С. 97.

<sup>2</sup>Саралинова Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). М., 2011. Т. II. С. 66.

<sup>3</sup>Куршиева Н.М. Оценка профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Практика муниципального управления. 2012. № 7. С. 98.

аттестации определяются такие качества работника, как профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, сложность выполняемой работы и достигнутые результаты<sup>1</sup>.

В соответствии со ст. 18 Закона о муниципальной службе, аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы<sup>2</sup>. Можно определить следующие цели, которые преследует аттестация муниципальных служащих:

- формирование кадрового состава соответствующей квалификации;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки муниципальных служащих;
- обеспечение возможности профессионального и служебного роста, движения кадров муниципальной службы;
- эффективное использование каждого муниципального служащего в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;
- стимулирование роста профессионализма муниципальных служащих и другие.

Управление карьерой персонала муниципальной службы следует рассматривать как совокупность процедур, осуществляемых кадровыми службами (в том числе с помощью консультантов) органов местного самоуправления, позволяющих выявить муниципальных служащих с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

Управление карьерой муниципальных служащих включает в себя:

- планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения муниципального служащего, составление плана индивидуального профессионального развития;

---

<sup>1</sup>Спивак В.А. Управление персоналом. М., 2010. С. 18.

<sup>2</sup>О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.



- организацию приобретения муниципальным служащим необходимого уровня профессиональной подготовки, профессионального опыта путем организации профессионального обучения, стажировки;

- мотивацию деятельности муниципальных служащих с целью раскрытия собственного творческого потенциала;

- анализ и оценку результатов деятельности, личностных и профессиональных качеств муниципальных служащих, уровня их профессионального опыта;

- контроль деятельности муниципальных служащих, их профессионального и должностного роста, рационального использования накопленного профессионального опыта.

*Должностная карьера* отражает изменение преимущественно должностного статуса, социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. Это своеобразная траектория перемещения, как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации<sup>1</sup>. *Профессиональная карьера* связана с ростом знаний, умений, навыков. Для нее характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, признание профессиональным сообществом результатов его труда, наличие авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Этапы управления карьерой муниципальных служащих включают:

- помощь руководителя в определении муниципальным служащим своих потребностей, интересов и потенциальных возможностей, на основе чего формулируются основные цели карьеры;

- определение вариантов продвижения, как в органе местного самоуправления, так и за его пределами;

---

<sup>1</sup>Астахов Ю.В. Кадровый резерв муниципальных образований: проблемы подготовки и переподготовки // Социология образования. – 2015. – № 1 – С. 87–91.

- планирование профессионального развития (обучение, повышение квалификации, стажировки и др.) и должностного перемещения (повышение, ротация) муниципального служащего;

- оценку, адаптацию и профессиональную ориентацию, конкурсы на замещение вакантных должностей муниципальной службы;

- координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой в структурных подразделениях органа местного самоуправления;

- контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей<sup>1</sup>.

Таким образом, однозначно можно сказать, что приоритетным направлением формирования кадрового состава в системе муниципальной службы должно обеспечиваться, прежде всего, системой профессионального развития муниципальных служащих, работающих в органах местного самоуправления<sup>2</sup>.

Важнейшим фактором формирования современной кадровой политики является инновационность, т.е. внедрение в практику самых современных кадровых технологий - средств управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающих достижение целей организации, ее эффективное функционирование<sup>3</sup>. Это означает, что по отношению к способностям человека в организации необходимо производить управленческие действия, которые бы позволяли:

- своевременно оценивать уровень его квалификации;
- перемещать на должность или рабочее место, где его возможности наиболее полно могли бы быть востребованы;
- обеспечивать заинтересованность в качестве и количестве труда.

---

<sup>1</sup>Мануильский М. Российский чиновник: социологический анализ жизненного мира государственных и муниципальных служащих // Государственная служба. – 2016. – № 1. – С. 88–90.

<sup>2</sup>Акофф Р. О целеустремленных системах. М., 2008. С. 271.

<sup>3</sup>Павлова, А.М. Проблемы реализации личностного потенциала в условиях инновационной деятельности // Молодой ученый.– 2014. – № 9. С. 424–427.

По нашему мнению, внедрение компетентного подхода является перспективным направлением в управлении развитием профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Технология управления компетенциями муниципальных служащих представляет собой процесс сравнения потребности в кадрах с наличием трудовых ресурсов и выбором форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями муниципальной службы.

В данном случае под потребностью понимается необходимый количественный и качественный состав муниципальных служащих, определяемый в соответствии со стратегией развития муниципальной службы.

Во многих странах мира существуют стандарты (модель), на которых основывается деятельность специалистов в области управления персоналом. В стандартах описываются набор функций и задач, знаний и навыков, компетенции на каждой профессиональной и должностной ступени<sup>1</sup>.

Модель компетенций – это ось, вокруг которой можно, и нужно, строить систему управления персоналом компании. Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только наиболее профессионально компетентных работников, но и тех, которые смогут быть максимально коммуникабельны в рамках конкретной организационной культуры.

При разработке моделей ориентируются на выбор наиболее важных компетенций, которые, как правило, группируются в кластеры или функциональные блоки. Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников.

Технология разработки модели компетенций представлена нами на рисунке 1.

---

<sup>1</sup>Добролюбова Е. Международный опыт внедрения управления по результатам: основные тенденции / Е. Добролюбова, О. Александров, В. Южаков, Е. Клочкова // Государственная служба. – 2014. - № 1. С. 84-92.



Рис. 1. Технология разработки модели компетенций

Таким образом, модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции наиболее важные для компании на данном этапе ее развития. Так как возрастают квалификационные требования можно утверждать, что модель компетенций очень удобна для определения соответствия каждого работника своей позиции.

Знания, полученные работниками в учебных заведениях, требуют постоянного обновления. Поэтому все большее развитие получает идея создания систем непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации»)<sup>1</sup>.

Компетентностный подход акцентирует внимание на способности использовать полученные знания и опыт самостоятельного решения проблем, что особенно ценно для муниципальной службы. И этот опыт нужен не как

<sup>1</sup>Васютин Ю.С. Теоретические основы разработки социальных программ для развития социально-экономических процессов региона / Ю.С. Васютин, Ю.В. Дорохова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – № 4 – 2. С. 140–148.

некое приложение к полученным знаниям, а как ядро, как смысл всего процесса.

Таким образом, с точки зрения компетентностного подхода в развитии кадрового потенциала муниципальной службы, профессиональное развитие служащего представляет собой либо расширение сферы его компетентности в рамках прежней компетенции, либо повышение уровня компетентности, связанное с расширением сферы компетенции, либо приобретение служащим новой компетенции (т.е. нового круга полномочий). В любом случае, профессиональное развитие представляет собой не только изменение его компетенции, но и повышение компетентности, что требует, соответственно, перестройки личностных и деловых качеств, более глубокого освоения норм и правил корпоративной культуры, профессиональных и этических ценностей.

Переход на эффективные управленческие технологии в связи с реформированием системы общественного управления и самоуправления потребовал от муниципальных служащих новых знаний и навыков. Значение профессионального развития, повышения компетентности и образовательного уровня служащих находит отражение в личностной мотивации самих служащих<sup>1</sup>.

Муниципального служащего нужно четко сориентировать на развитие ключевых компетенций, необходимых для перспективы своего дальнейшего профессионального роста. Управление персоналом органов местного самоуправления со своей стороны, должны создавать практические возможности для повышения эффективности данного процесса, обеспечивая обучение и профессиональное развитие, формирование кадрового резерва, оценочные процедуры и т.д.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Александрова, А. Кадровый потенциал гражданских служащих как ресурс реформ государственного управления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-grazhdanskih-sluzhaschih-kak-resurs-reform-gosudarstvennogo-upravleniya> . (дата обращения: 20.01.2017)

<sup>2</sup>Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления. Социология образования. – 2013. – № 9. – С. 57–65.

Основные требования технологии управления профессиональным развитием персонала: непрерывность; качество; современный уровень; эффективность; связь теории с практикой муниципального управления.

Процессы кадровой работы в системе муниципального управления должны строиться на основе комплексности, целостности и системности управляющего воздействия. Выработка прогрессивной, перспективной системы, является задачей первостепенной важности. Требуется создать механизм управления формированием кадрового потенциала системы муниципального управления на долговременной основе.

Формирование и развитие кадрового потенциала муниципальной службы - процесс систематический. Каждая программа развития человеческих ресурсов муниципальной службы должна быть ориентирована на измеримое улучшение конкретных показателей деятельности органов местного самоуправления.

Сегодня актуальным становится переход от различных форм профессиональной подготовки к совершенствованию ее содержания. Процессы становления и развития местного самоуправления обусловили постановку принципиально новых проблем перед персоналом муниципального управления. Изменение содержания и характера многих задач, функций, полномочий и предметов ведения местных органов представительной и исполнительной власти повлекло за собой значительное усложнение и расширение поля деятельности муниципальных служащих.

При этом, препятствием на пути создания целостной системы управления обучением муниципальных служащих являются нерешенные вопросы, связанные, с определением системы управления подготовкой и повышением квалификации персонала органов местного самоуправления.

Реализация мероприятий по созданию единой системы подготовки и переподготовки кадров для местного самоуправления должно сопровождаться совместной работой федеральных и региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления, включающей, в

том числе, определение критериев и методики профессионального аудита и аттестации муниципальных кадров, связанной с обеспечением системы местного самоуправления.

Проблема обучения персонала органов местного самоуправления связана, в том числе, и с деятельностью образовательных учреждений высшей школы, в рамках которых осуществляется подготовка кадров. Требование существенного роста профессионализма муниципальных служащих обуславливает необходимость реформирования системы высшего профессионального образования кадров для местного самоуправления, основных направлений совершенствования действующего государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Целесообразно проводить дифференцированный отбор слушателей для подготовки по различным программам с учетом требований к замещаемой должности и возможностям карьерного продвижения. Важность имеет и разработка индивидуальных планов профессиональной подготовки как для служащих, имеющих достаточную квалификацию для осуществления возложенных обязанностей, так и для служащих, не имеющих необходимых знаний, опыта в сфере государственного управления.

Совершенствование профессиональной подготовки возможно только на основе анализа эффективности программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации; содержания учебных курсов и программ с целью их большей ориентации и адаптации на практике. Определяя элементы, необходимые для подготовки муниципальных служащих, кроме тех, которые они имеют по базовому образованию, следует выделить:

- практическое и адаптированное знание специфических элементов менеджмента: управление финансами, материальными, людскими интеллектуальными и временными средствами;

- широкая профессиональная культура, выходящая за рамки необходимой компетенции;

- персональное углубление знаний системы всеобщих коммуникаций;
- компетентность в конкретной сфере деятельности;
- умение пользоваться всеми ресурсами компьютеризации и современных информационных технологий.

Современным законодательством определены новые подходы к формированию кадрового состава муниципальной службы и обозначены основные требования к персоналу. На федеральном уровне сформирована концепция государственной кадровой политики, которая понимается как общенациональная стратегия развития кадрового потенциала. Деятельность, которой занимаются муниципальные служащие, является интеллектуальной, ответственной, компетентной и высокопрофессиональной и базируется на государственной правовой основе. Каждая из этих составляющих общих требований, предъявляемых к муниципальным служащим, обуславливает необходимость соответствующей подготовки, что связано с высокой значимостью их деятельности. При этом необходимо учитывать такие факторы, как гражданский, профессиональный и политический уровень компетентности. Не менее важным является всестороннее развитие личности служащего - на основе знаний права и экономики, логики, философии, этики, психологии и т.д.<sup>1</sup>.

Роль государства состоит в выработке теоретических основ, направленных на совершенствование кадровых процедур, механизмов и технологий в области муниципальной службы. Цель при этом должна быть одна: обеспечить максимальное приращение кадрового потенциала муниципальной службы и рационально им распорядиться в интересах динамичного развития общества.

На профессиональную подготовку муниципальных служащих тратятся бюджетные средства, и, понимая, что самое выгодное вложение - это вложение в подготовку кадров, считаем, что не менее важным остается

---

<sup>1</sup>Нечипоренко В. Менеджериация современной государственной службы // Государственная служба. – 2013 – № 3. – С. 35–38.



эффективность применения полученных знаний. Добиться эффективности профессиональной подготовки муниципальных служащих возможно лишь при определении принципов и приоритетов кадровой политики и умелого управления кадровым потенциалом муниципальной службы.

Недостаточно высокий научно-профессиональный уровень многих работников муниципального аппарата, психологии и служебного поведения, мотивации принимаемых решений, ориентированных в большей степени не на общественные, а на личные, семейные, групповые, клановые цели и интересы обуславливает невысокое качество всей системы муниципального управления. Это в значительной степени обусловлено механизмами функционирования системы назначения и должностного продвижения чиновников, где определяющую роль играют родственные и деловые связи, ходатайства влиятельных лиц, а не профессионально-квалификационные качества.

Наибольшую актуальность приобретают специфические управленческие инновации, ориентированные на повышение качества функционирования системы назначения и служебного продвижения работников муниципального аппарата, предотвращение ее использования в корыстных интересах заинтересованных лиц.

Для успешного решения вопроса формирования нового поколения высокопрофессиональных кадров в муниципальном управлении необходим глубокий анализ составляющих процесса подготовки кадров для замещения должностей руководителей и специалистов. Таким образом, важно формирование кадровой политики, базирующейся на последовательном развитии человеческой деятельности и, в то же время, учитывающей специфику такой сферы социального управления, какой выступает муниципальное управление. Речь идет о таких ее принципах и механизмах, которые формируют качество самого государства, его человеческую составляющую.

Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения.

Компетентность, и высокая квалификация должны быть положены в основу профессионализма современного российского муниципального чиновника. Совершенно очевидно, что если чиновник хорошо знает свое дело - его труд оценивается по достоинству населением и тем самым поддерживает авторитет всего органа местного самоуправления.

Исследование теоретических аспектов развития профессиональных компетенций муниципальных служащих дает основание для формулировки ряда выводов:

Во-первых, основной целью реформы органов местного самоуправления является повышение эффективности муниципального управления, которое не возможно без высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса муниципальной службы. А, следовательно, приоритетным направлением кадровой политики на муниципальном уровне должно стать развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих, под которыми, мы будем понимать, способности эффективно осуществлять муниципальную деятельность, решать проблемы и задачи муниципального управления на основе накопленных знаний, навыков, умений, профессионального и жизненного опыта.

Во-вторых, одним из наиболее перспективных направлений управления развитием персонала муниципальной службы является компетентностный подход, который дает четкое определение профессиональных требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, занимаемой должности, направления деятельности и выполняемых задач. Также внедрение компетентностного подхода в муниципальное управление

позволит облегчить процедуру найма персонала, оценки эффективности его работы и формирования расчета потребностей в профессиональном развитии муниципальных служащих.

В-третьих, развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих будет способствовать более эффективному реформированию и функционированию муниципального управления, а, следовательно, более качественному оказанию муниципальных услуг населению.

Дальнейшее изучение вопроса требует технологической проработки внедрения компетентностного подхода в управление персоналом муниципальной службы, поэтому во втором разделе нашей магистерской работы мы проводим диагностику профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области.

## **ГЛАВА II. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «КОРОЧАНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Современные тенденции развития страны оказывают влияние на деятельность органов муниципального управления, определяя необходимость создания эффективной управленческой системы. В качестве приоритетной модели развития взят курс на формирование «активизирующего государства», согласно которой основные управленческие задачи определяются в ходе дискуссии между обществом и публичными структурами.

Иницируются процессы решения общественных проблем, органы управления выступают в роли посредника и устанавливают рамки ответственности гражданского общества. Понимая важность этого процесса, они разрабатывают нормативные правовые акты, регламентирующие развитие системы управления, изменяют управленческие структуры и методы функционирования. Развитие связей и взаимодействия с представителями бизнес-структур и гражданского общества «во главу угла» ставит качество овладения знаниями и навыками корпоративной модели хозяйствования. В практическую деятельность органов публичного управления внедряются корпоративные технологии частного сектора, происходит делегирование ряда функций рыночным структурам. Поэтому важнейшими их задачами становятся инициирование, активизация и стимулирование инновационного развития страны.

Изменение подхода к организации управленческой деятельности и территориальному развитию связано с непосредственным изменением уровня профессиональной подготовленности муниципальных служащих, их способностью выявлять и использовать возможность каждого из элементов механизма управления объектов. Опора на внешние ресурсы, знания и опыт

специалистов открывает новые возможности для совершенствования и реализации творческого потенциала.

Как отмечает Д.Д. Карло, «в условиях сжатых сроков, постоянных изменений, сильной неопределенности и высокой сложности использование традиционного подхода равносильно недееспособности». В результате необходимо применение новых технологий в подготовке муниципальных служащих, изменение их компетентности и управленческих методов. Успех деятельности зависит от высокой квалификации, дисциплины сотрудников и их умения оперативно перестраиваться и переучиваться в зависимости от внешних изменений.

Поэтому муниципальное управление можно характеризовать как искусство организации ресурсов для достижения поставленных целей, которое всегда обращено к трем основным предметам: целям, ресурсам и организационным технологиям<sup>1</sup>.

Все это еще раз подчеркивает актуальность проблемы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, необходимости научного осмысления сущности и основных направлений кадровых процессов, происходящих в муниципальной службе.

На муниципальном уровне совершенствование системы муниципальной службы, муниципальной кадровой политики в администрации муниципального района «Корочанский район» происходит на основании Федеральных законов № 131 - ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», № 25 - ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», закона Белгородской области № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области».

В настоящее время на территории Корочанского района реализуется подпрограмма №6 «Профессиональное развитие муниципальной службы

---

<sup>1</sup>Парасоцкая В.Г. Основные направления модернизации системы публичного управления и подготовки управленческих кадров. Ростов - на - Дону. Дониздат, 2013. 100с.

муниципального района «Корочанский район» Белгородской области на 2015-2020 годы» (далее – подпрограмма №6).

Целью подпрограммы является формирование высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы Корочанского района.

Участники подпрограммы № 6: аппарат администрации Корочанского района; комитет финансов и бюджетной политики администрации; комитет муниципальной собственности и земельных отношений администрации; комитет экономического развития администрации; управление образования администрации; управление культуры и молодежной политики администрации; управление социальной защиты населения администрации.

Цель обуславливает решение основных задач:

- профессионализации муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровые резервы и резерв управленческих кадров Корочанского района;
- развитие информационной инфраструктуры муниципальной службы Корочанского района.

Сроки реализации подпрограммы - на протяжении всего периода реализации государственной программы - 2015 - 2020 годы. Этапы реализации подпрограммы не выделяются<sup>1</sup>.

Объем бюджетных ассигнований подпрограммы № 6 за счет средств районного бюджета (с расшифровкой плановых объемов бюджетных ассигнований по годам ее реализации), а также прогнозный объем средств. Объем бюджетных ассигнований районной подпрограммы № 6 за счет средств бюджета муниципального района составляет 1 919 тыс. руб., в том числе по годам:

2015 год – 314 тыс. рублей;

2016 год – 321 тыс. рублей;

---

<sup>1</sup>О внесении изменений в муниципальную программу «Развитие образования Корочанского района на 2015-2020 годы»: Постановление главы администрации муниципального района «Корочанский район» от 31.03.2015г. № 212.

2017 год – 321 тыс. рублей;

2018 год – 321 тыс. рублей;

2019 год – 321 тыс. рублей;

2020 год – 321 тыс. рублей.

Муниципальное управление, направленное на формирование, развития и рациональное использование кадров «новой генерации», должно реализовываться через комплекс системных мероприятий, представляющих собой в совокупности муниципальную кадровую политику.

Администрацией Корочанского района предприняты практические шаги по внедрению в муниципальное управление современных научных подходов, а именно:

- усовершенствование правовых и организационных механизмов муниципальной службы;
- системы отбора кадров, в том числе посредством развития современных кадровых технологий;
- повышение эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, посредством дальнейшего внедрения проектного управления в их служебную деятельность;
- развитие системы мер по предупреждению коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на муниципальной службе, а также усовершенствование механизмов соблюдения общих принципов служебного поведения;
- усовершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих;
- улучшение качественного состава муниципальных служащих Корочанского района.

На муниципальной службе муниципального района «Корочанский район» Белгородской области продолжается развитие современных кадровых технологий.

- Активно развиваются современные кадровые технологии, направленные на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих, их мотивацию к результативной профессиональной служебной деятельности. Среди таковых:
- Внедрение автоматизированной системы тестирования при проведении кадровых процедур в администрации района и структурных подразделениях администрации Корочанского района.
- Создание и внедрение автоматизированной системы тестирования осуществлялось в целях совершенствования системы конкурсного отбора при поступлении на муниципальную службу и оценки знаний муниципальных служащих при проведении кадровых процедур.
- В настоящее время с помощью автоматизированной системы тестирования определяется уровень знаний:
- Конституции Российской Федерации и Устава Белгородской области;
- основ законодательства о муниципальной службе;
- по предметной области деятельности муниципального служащего.

В муниципальном районе «Корочанский район» Белгородской области ведется активная работа по формированию и развитию резерва управленческих кадров.

Формирование резерва управленческих кадров - непрерывный процесс выявления и привлечения граждан Российской Федерации, способных создать профессиональное ядро системы муниципального управления и выступить в роли кадровой опоры высшего руководства Корочанского района в реализации Стратегии социально-экономического развития района до 2020 года.

В настоящее время в резерве управленческих кадров Корочанского района состоит 56 человек, в том числе до 35 лет включительно – 31 человек.

Все это еще раз подчеркивает актуальность проблемы развития муниципальных служащих, необходимости научного осмысления сущности



и основных направлений кадровых процессов, происходящих в муниципальной службе.

Нами проведена социологическая диагностика развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» в условиях реформирования системы местного самоуправления. В качестве основного метода сбора информации выступил опрос. В анкетном опросе участвовали муниципальные служащие администрации района, занимающие высшие и главные должности муниципальной службы (N=20) и муниципальные служащие, занимающие ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы (N=55).

Основные характеристики муниципальной службы администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области по состоянию на 1 января 2017 года общее количество муниципальных служащих 128 человек, которые осуществляют свою профессиональную деятельность в возрасте (рисунок 2):

- до 30 лет – 18,8%;
- от 31 до 40 лет – 37,5%;
- от 41 до 50 лет 23,4%;
- свыше 50 лет – 20,3 %.

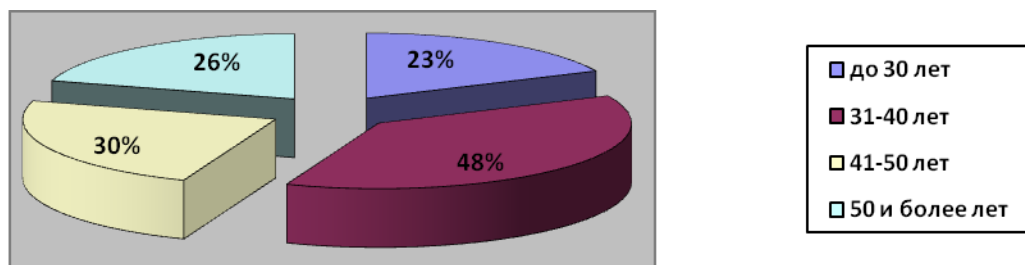


Рис. 2. Возраст муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район»

Таким образом, можно констатировать, что в течение 10-15 лет произойдет значительное высвобождение муниципальных должностей, которые необходимо заместить квалифицированными кадрами, поэтому уже сейчас необходимо задуматься о том, кто придет на смену нынешним руководителям, кто будет управлять городским сообществом в ближайшей перспективе, а, следовательно, о формах и методах работы с кадровым резервом.

Сегодня на муниципальной службе молодые кадры в возрасте до 30 лет занимают, в основном, группы младших и старших должностей. Подобное распределение изначально заложено законодательством о муниципальной службе, где для замещения муниципальной должности более высокого уровня требуется и определенный уровень образования, и стаж работы, а значит и более зрелый возраст. На наш взгляд, это несоответствие, накладываясь на недостаточно оперативную работу на местах по привлечению на муниципальную службу молодежи, препятствует реализации установки Президента РФ о необходимости омоложения управленческих кадров<sup>1</sup>.

Основой для решения данной задачи должен стать постоянный мониторинг количественного и качественного состава муниципальных служащих, выполняемых ими функций, а также потребностей органов местного самоуправления в кадрах.

Гендерное распределение занятых работников в администрации Корочанского района показывает, что мужчины составляют 21% занятых, а женщины – 79% занятых.

Анализируя кадровые процессы в администрации района, мы видим, что доля муниципальных служащих, имеющих высшее образование,

---

<sup>1</sup>Послание Президента РФ Федеральному Собранию 12 ноября 2009 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

составляет 100% общего количества муниципальных служащих, имеющих ученую степень – 0 %.

С учетом современных потребностей и динамичности развития муниципального управления Программа «Формирование муниципальной кадровой политики» предусматривает как традиционные формы обучения (профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации), так и развитие института наставничества при администрации района. Также для повышения качества обучения целесообразна обратная связь с работниками администрации района на предмет определения потребности служащих в изучении тех или иных дисциплин.

Актуальную значимость имеет вопрос повышения уровня информационной культуры, основными составляющими которой являются умение получать информацию из различных источников с использованием современных информационных коммуникаций, представлять ее в понятном виде и эффективно использовать.

Рыночные условия жизни общества, расширение функций государства требует от муниципального служащего качественно улучшенных профессиональных знаний. При нынешних темпах правовых, экономических и административных преобразований знание, формы, методы и технологии работы устаревают особенно быстро. К тому же федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>1</sup> предполагает проведение аттестации служащих не реже одного раза в три года. Следовательно, 25-30% муниципальных служащих, работающих в органах местного самоуправления, должны ежегодно повышать свою квалификацию. В администрации района это 25 муниципальных служащих.

За период с 2014г. по 2017г. среди муниципальных служащих произошло снижение доли лиц, имеющих опыт работы в органах местного самоуправления свыше 10 лет на 5% (рисунок 3).

---

<sup>1</sup>О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 03.05.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.

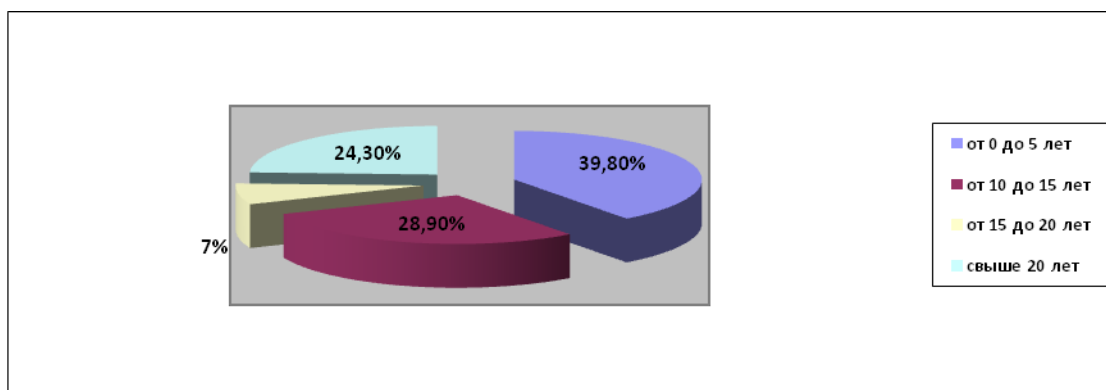


Рис.3. Стаж работы муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области

Приведенные данные еще раз подтвердили, что проблема профессионального развития, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих продолжает оставаться актуальной. Так, увеличилось число муниципальных служащих, имеющих стаж работы от 1 года до 5 лет (39,8%), что свидетельствует о необходимости их современной подготовки к управленческой деятельности в органах местного самоуправления.

Важный показатель, характеризующий состояние и динамику кадров муниципальной службы это потребность в кадрах того или иного профиля.

Ответы на вопрос о том, специалистов какого профиля больше всего не хватает в администрации Корочанского района, позволили определить наиболее дефицитные «специализации».

По мнению экспертов, наибольшая потребность ощущается в «управленцах» и «аналитиках» - 39,6% и 27,1% соответственно. Ниже всего оказалась потребность в «производственниках» - 18,7%, «исполнителях» - 10,4% и «политологах» - 4,2% (таблица 1).

**Средняя оценка группой экспертов остроты потребности администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области в работниках некоторых типов**

Типы работников	Средняя оценка	
	Кол-во	%
«Управленцы» (менеджеры, способные анализировать и предвидеть ход событий, находить нужные решения, организовывать их исполнение)	19	39,6
«Аналитики», обеспечивающие научную основу управления	13	27,1
«Производственники» (организаторы хозяйственной деятельности)	9	18,7
«Исполнители» («законники», способные контролировать безусловную реализацию принятых решений)	5	10,4
«Политологи» («переговорщики» и посредники, гасящие конфликты, способные ладить с политическими партиями и прессой, вышестоящими уровнями власти)	2	4,2

Таким образом, большинство респондентов отметили нехватку служащих, специализирующихся на выполнении ряда управленческих функций: анализ, принятие решений, их реализация, контроль, разрешение конфликтов и др. Особо отметим вариант «политологи» (переговорщики и посредники, гасящие конфликты, способные ладить с политическими партиями и прессой, вышестоящими уровнями власти), набравший наименьшее количество ответов – всего 4,2%. Вполне очевидно, что с укреплением гражданского общества и его институтов ситуация будет меняться. Но в настоящее время представители данной специализации не востребованы.

Состав работников муниципальной службы администрации муниципального района «Корочанский район», замещающих муниципальные должности, по направлениям и профилям базовой подготовки, показал, что 25% сотрудников имеют гуманитарное высшее профессиональное образование, 35% - экономическое; около 29% специалистов на муниципальных должностях имеют строительное и техническое образование,

юридическое образование – 8% и только 5% сотрудников имеют специальное управленческое образование «Государственное и муниципальное управление», причем, здесь необходимо отметить, что, как правило, это уже второе высшее образование у муниципальных служащих.

Все это также свидетельствует о проблемах в уровне управленческой подготовки муниципальных служащих, неготовности значительной части из них эффективно, грамотно строить свою управленческую деятельность в современных условиях. Острый дефицит квалифицированных управленцев снижает качество предоставления населению услуг, общую эффективность местного самоуправления, в то время как по его состоянию население судит о государстве в целом.

Актуальность этой проблемы подтверждается также тем обстоятельством, что лица, пришедшие на муниципальные должности в период реформы местного самоуправления, в большинстве своем не имели соответствующего опыта управленческой работы в органах муниципальной и государственной власти.

С одной стороны, им не нужно перестраиваться, менять сложившийся стиль и методы работы в новых условиях, а с другой стороны, не имея опыта работы в системе управления, они должны работать и учиться управлять одновременно<sup>1</sup>.

Однако анализ того, что думают по этому поводу сами муниципальные служащие, показывает, что 70% опрошенных муниципальных служащих, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы (далее эксперты) считают, что их квалификация и опыт работы вполне соответствуют тем функциям, которые они выполняют в настоящее время; 13,3% сетует на недостаток не столько знаний, сколько опыта; 6,7% респондентов затруднились с ответом, а еще 10,0% считает, что их

---

<sup>1</sup>Бабинцев В.П., Н.В. Антонова Г.Ф., Ушамирская Г.Ф. Современный государственный служащий как социальный технолог // Социальные, экономические и правовые проблемы развития современного общества: ежегодник. Волжский институт экономики, педагогики и права. Волжский, 2010. С. 8-16.

квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы. Руководителей, которые оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций, нет. Очевидно, это – не самая благоприятная основа для заботы о повышении квалификации: в самом деле, зачем улучшать то, что и так неплохо выглядит. Но это вовсе не означает, что проблем с квалификацией у них не существует.

Однако, вызывают тревогу результаты опроса муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы (далее муниципальные служащие): 42,9% оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций; 37,1% из них отметили профессионализм и достаточную квалификацию в решении вопросов местного значения, а 12,4% считает, что их квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы.

На вопрос, насколько часто возникают ситуации, когда чувствуют недостаток профессиональной компетентности, около половины респондентов ответили, что такие ситуации иногда имеют место быть, у остальных же таких ситуаций практически не возникает.

Респондентам было предложено ответить на вопрос, с чем связаны ситуации, когда ощущается недостаток профессиональной компетенции. Ответы распределились следующим образом (таблица 2).

Таблица 2

**Оценка причин недостатков профессиональной компетенции муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области**

Неопределенность профессионального статуса	4%
Отсутствие системы первоначального профессионального статуса	10%
Недостатки образовательного процесса	17%
Поглощенность служащих решением текущих проблем	4,3%
Несоответствие программ подготовки в вузах требованиям действительности	7%
Особенности социокультурной традиции	7,2%
Снижение качества школьного образования	16%

из-за внедрения ЕГЭ	
Низкий уровень профильной подготовки в школе	10%
Созданная система управления не позволяет служащим оперативно принимать решения	6%
Невысокая оплата труда	12%
Слабая мотивация к обучению	16%
Низкий уровень деловой культуры	3%
Слабая система социального контроля	5%

Таким образом, весь комплекс названных причин можно разделить на две группы. Первая группа – причины, связанные с несовершенством системы подготовки муниципальных служащих (эти причины преобладают). Вторая – причины социокультурного характера.

Ещё одним направлением изучения уровня профессиональной компетентности и квалификации муниципальных служащих стал анализ их профессионально-личностного потенциала. Экспертам было предложено оценить качественные характеристики работы муниципальных служащих. В итоге было получено следующее распределение мнений экспертов.

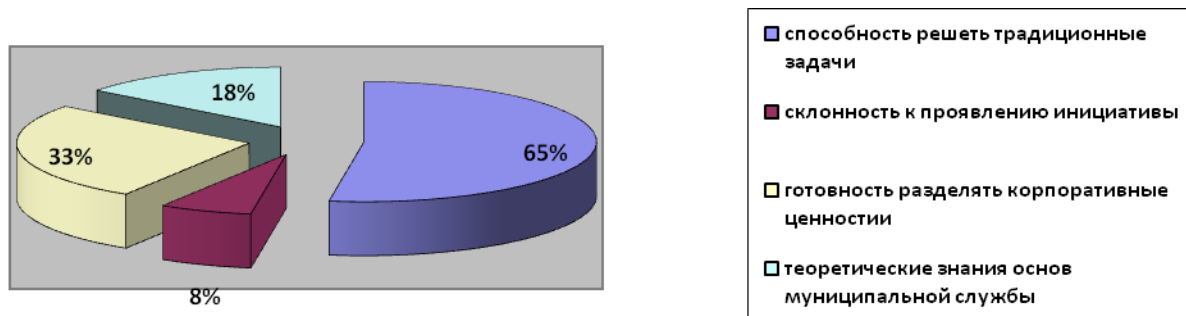


Рис.4. Экспертная оценка профессионально-личностных характеристик администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области

Как видно, в целом ни одна из профессионально-личностных характеристик муниципальных служащих не получила высокой экспертной оценки.



В ходе исследования предметных областей, знания в которых хотят получить респонденты, на первое место вышла экономика (26,0%), право (18,0%), менеджмент (11,0%), информационные технологии (7,5%), практическая психология (6,1%), делопроизводство (5,8%), Безусловно, это должно учитываться в практике организации обучения и переподготовки муниципальных служащих.

Исследование показало, что наибольший процент людей, не обладающих опытом повышения квалификации, находится среди муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы - 44%.

В рамках изучения кадровой ситуации в администрации района нами выяснилось, как оценивают эксперты профессиональную подготовку специалистов в области муниципального управления. При этом учитывалось, что профессиональное развитие муниципального служащего включает в себя обучение по программам высшего образования, а затем по программам профессионального развития.

Исследование показало, что половина экспертов оценивает общее состояние профессиональной подготовки муниципальных служащих как удовлетворительное, в основном соответствующее запросам рынка труда; 37,7% - как неудовлетворительное и, соответственно, не отвечающее этим запросам.

Поэтому мы полагаем, что разделение экспертов на две почти равных части, придерживающихся противоположных точек зрения, является следствием, во – первых, наличия существенных различий в уровне подготовки муниципальных служащих; во – вторых, и это представляется главным, - об отсутствии даже у специалистов ясной картины в отношении системы образования данной категории. Последнее обстоятельство дополнительно актуализирует исследовательскую проблему, так как, если квалификационные эксперты не могут составить адекватного представления об организации профессиональной подготовке кадров в сфере

муниципального управления, можно полагать: еще большая неопределенность существует в представлениях о состоянии социально-технологической подготовке этой группы специалистов.

На основании полученных данных можно сделать вполне определенный вывод – исследование уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих должно начинаться с комплексной диагностики ее состояния.

Знания же, полученные в результате повышения квалификации используют на практике 60% экспертов и 47 % муниципальных служащих, полученные знания расширили кругозор, но не находят практического использования у 36,7% и 50% экспертов и муниципальных служащих соответственно. А 7% муниципальных служащих в ходе переподготовки совсем не получили новых знаний.

Однако на прямой вопрос о желании (вновь) пройти курсы переподготовки 95% респондентов отвечают утвердительно.

Анализируя результаты, приведенные выше, возникает вопрос, чего ждут муниципальные служащие от программ повышения квалификации? Производственная необходимость? Или идут за получением соответствующего удостоверения? Пользуются возможностью расширить кругозор, познакомиться с новыми людьми?

Несмотря на то, что пока роль получения профильного образования и повышения своей квалификации не признается респондентами лидирующей, становится важным продемонстрировать отношение служащих к необходимости профессионального образования: 70% экспертов и 32 % муниципальных служащих считают необходимым иметь профильное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление».

На вопрос об изменениях, происшедших за последние годы в требованиях к квалификации муниципальным служащим, 91% опрошенных отвечают, что такие изменения действительно имеют место.

В ответ на предложение пояснить, какие профессиональные навыки необходимо получить в ходе профессиональной переподготовки (профессионального образования, повышения квалификации), практически все респонденты указали на профессиональный рост. (таблица 3):

Ответы респондентов еще раз подтверждают определяющее значение профессионализма и компетентности муниципальных служащих в повышении эффективности муниципального управления.

Таблица 3

### Сравнительная оценка профессиональных навыков

№ п/п	Требования	Эксперты, %	Муниципальные служащие, %
1.	Разработка нормативных актов	19	26
2.	Подготовка проектов служебных документов	18	12,1
3.	Технологии принятия решений	28	14,3
4.	Применение системы электронного документооборота и электронной базы данных	96	24
5.	Работа со специальными компьютерными программами	96	12,4
6.	Навыки публичных выступлений	81	20
7.	Организация мероприятий	62	14

Безусловно, стремление более качественно выполнять свои должностные обязанности является положительной характеристикой работника. Но полученное распределение ответов подтверждает недостаточную мотивацию на профессиональный рост и карьеру. Данное обстоятельство дает основание критически оценивать потенциал развития большинства муниципальных служащих. Они остаются кадрами «сегодняшнего дня» и слабо ориентированы на перспективу<sup>1</sup>.

Наиболее отрицательное влияние на уровень доверия населения к местной власти и их работников оказывают причины, сгруппированные в таблице 4:

<sup>1</sup>Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. 260с.

**Причины недоверия населения к местной власти и их работников**

<b>№ п/п</b>	<b>Причина недоверия</b>	<b>Население, %</b>
1.	Низкий профессиональный уровень муниципальных служащих	<b>42</b>
2.	Недостаток необходимых нравственных качеств муниципальных служащих	<b>31</b>
3.	Незнание и несоблюдение работниками законов и других нормативных актов	<b>44</b>
4.	Низкая исполнительская дисциплина муниципальных служащих	<b>47</b>
5.	Коррупционность, взяточничество среди муниципальных служащих	<b>59,2</b>
6.	Бюрократизм работников органов местного самоуправления	<b>57</b>
7.	Оторванность от интересов граждан	<b>64</b>
8.	Низкий авторитет всех органов власти среди населения	<b>60</b>

Правовой статус муниципального служащего возникает в связи с замещением муниципальной должности, которая определяется современным законодательством как должность в органах местного самоуправления в соответствии с уставом муниципального образования и установлением круга обязанностей по обеспечению исполнения их полномочий, или лица, замещающего муниципальную должность. Это один из признаков, по которому работника можно отнести к категории муниципальных служащих.

При этом характеристики муниципальной службы как профессиональной управленческой деятельности целесообразно рассматривать через такие особенности профессионального развития муниципальных служащих, как потребности общества в профессионалах; значимость (престиж) муниципальной службы; требования к профессии и муниципальному служащему, основанные на профессиональных нормах, эталонах; уровень профессиональных знаний, умений и навыков служащего. Кроме этого, важно учитывать и субъективные факты профессионального развития муниципальных служащих – индивидуальные свойства и состояния, мотивацию к профессиональной деятельности, направленность личности, ценностные ориентации<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Куршиева Н.М. Оценка профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Практика муниципального управления. 2012. № 7. С. 97

Мы предложили респондентам так же ответить на вопрос, что же именно может стимулировать муниципальных служащих к повышению уровня профессиональных компетенций (таблица 5).

Таблица 5

**Сравнительная таблица видов мотиваций**

№ п/п	Виды мотивации	Эксперты, %	Муниципальные служащие, %
1.	Перспективы повышения по службе	35,0	31,2
2.	Повышение заработной платы	19,7	37,7
3.	Возможность самосовершенствования	16,7	9,2
4.	Поддержка и одобрение руководства	13,6	9,2
5.	Нежелание получить взыскание	4,5	2,7
6.	Боязнь потерять должность	4,5	2,7
7.	Творческий интерес	4,5	7,3

Как видно из таблицы, основными стимулами для развития профессиональных компетенций респонденты назвали перспективы повышения по службе и повышение заработной платы.

Результаты оценки кадров муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» позволяют оптимизировать профессиональную деятельность муниципального служащего за счет: индивидуального подхода в процессе подбора; применение современных диагностик и оценки управленческого персонала (комплексного тестирования; групповых дискуссий; экспертной оценки уровня развития общих и специальных компетенций). Оптимизационными факторами являются также возможность: оценить реальный управленческий потенциал, организаторские способности, стремление к достижению, поставленных целей, социальный интерес.

Однако, в администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области, с целью обеспечения равного доступа граждан

к муниципальной службе, повышения профессионального уровня муниципальных служащих и в соответствии с федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 года №25-ФЗ, статьей 17 «Конкурс на замещение должности муниципальной службы» и решением Совета депутатов администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области «О порядке проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Корочанского района» в 2017 году объявлено 3 конкурса на замещение вакантных должностей (глава администрации сельского поселения, начальник отдела).

Конкурс на замещение должности муниципальной службы проводится в тех случаях, когда существует потребность в наборе сотрудников на вакантные должности, причем количество претендентов не обязательно должно быть больше числа вакантных должностей. Конкурс в таком случае имеет своей целью сопоставление возможностей кандидатов с требованиями, предъявляемыми должностями, на которые они претендуют.

Конкурс, с одной стороны, дает возможность получения максимума информации об уровне профессиональной подготовленности, деловых и личностных качествах претендентов на замещение муниципальных должностей муниципальной службы, а с другой стороны, задает порядок для объективного сопоставления кандидатов между собой<sup>1</sup>.

Обобщение результатов проведенной диагностики профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» дает возможность сформулировать ряд выводов, который характеризует тенденции и проблемы его развития:

Во – первых, происходит обновление кадрового состава муниципальных служащих с учетом законодательно установленных

---

<sup>1</sup>Мануильский М. Российский чиновник: социологический анализ жизненного мира государственных и муниципальных служащих // Государственная служба. – 2016. – № 1. – С. 88–90.

требований к профессиональным компетенциям специалистов, что предполагает необходимость внедрения новых организационно-правовых принципов в модель служебных отношений муниципальных служащих, а также использования эффективных образовательных систем обучения, переподготовки и повышения квалификации.

Во – вторых, социологическое исследование показало, что муниципальные служащие не достаточно квалифицированы на выполнение управленческих функций.

В – третьих, для мотивации и развития профессиональных компетенций муниципальных служащих дальнейшего развития профессиональных компетенций необходима выработка высоких этических и моральных качеств, отвечающих культурным нормам жизнедеятельности.

В – четвертых, работа по повышению профессиональных компетенций муниципальных служащих должна лечь в основу непрерывности процесса образования, повышения квалификации, широким применении информационно - коммуникационных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. РАЗРАБОТКА КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ МОДЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА**

Проведенный в предыдущем разделе анализ результатов диагностики профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» свидетельствует о том, что, намечены определенные положительные тенденции в данном направлении, но пока еще существует ряд проблем, которые позволяют вести речь о недостаточном уровне профессионального развития персонала муниципального управления и оптимального использования управленческих технологий, что особенно важно в современных условиях реформирования всей системы местного самоуправления, в которых кадры являются одним из главных факторов успеха.

Поэтому целенаправленное формирование и развитие кадрового потенциала муниципальной службы может позволить: 1) повысить уровень муниципального управления; 2) эффективно использовать человеческие (кадровые) ресурсы для реализации стратегии развития муниципальной службы в Корочанском районе.

Все это не просто актуализирует проблему, а требует оптимизации практической деятельности, совершенствования кадровой работы по формированию качественно нового кадрового состава муниципальной службы, развитию ее кадрового потенциала.

С начала реформирования системы органов местного самоуправления в Российской Федерации создана достаточно широкая законодательная база федерального уровня по вопросам формирования и функционирования муниципальной службы, в частности: федеральный закон от 6 октября 2003 г.

№ 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ



«О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>1</sup>, где законодательно определяются важнейшие принципы управления кадровым потенциалом муниципальной службы – демократизм, профессионализм и компетентность, стабильность, гласность и открытость, правовая и социальная защищенность и т.д. Последовательное и комплексное претворение этих принципов в жизнь – необходимое условие современной работы с кадрами муниципальной службы.

В субъектах Федерации уже сегодня функционирование муниципальной службы обеспечено соответствующим нормативно-правовым фундаментом, созданным на основе федерального законодательства. Так, анализ существующей нормативно-правовой базы администрации муниципального района «Корочанский район»<sup>2</sup>, дал возможность определить основные задачи и направления деятельности в развитии ее кадрового потенциала, к которым отнесены:

1) Совершенствование механизма управления кадровым потенциалом муниципальной службы администрации города Белгорода, отбор и оценка на основе эффективных управленческих технологий;

2) Формирование системы непрерывного профессионального образования муниципальных служащих, создание условий для формирования и развития у них необходимых профессиональных компетенций на основе разработки и внедрения новых программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

3) Разработка механизма управления профессиональной карьерой муниципальных служащих;

4) Совершенствование системы мотивации и стимулирования муниципальных служащих на основе результативности их деятельности;

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 32; О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 01 июля 2007 г. № 25-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 31.

<sup>2</sup> Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов: распоряжение Губернатора области от 22.06.2012 г. № 408-р.

5) Внедрение компетентного подхода в систему муниципального управления;

б) Реализация системы мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы, авторитета муниципальных служащих.

Решение указанных задач возможно на основе совершенствования и использования инновационных технологий управления развитием персонала муниципальной службы.

По нашему мнению, внедрение технологии компетентного подхода в муниципальное управление, в систему подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих позволит решить ряд ключевых задач в работе с персоналом:

Во-первых, облегчается процедура найма персонала за счёт возможности сопоставить характеристики кандидата с «идеальным» профилем компетенций.

Во-вторых, руководитель получает точные критерии для оценки эффективности работы подчинённых и подбора сотрудников в соответствии с целями и задачами организации.

В-третьих, разработанные профили компетенций дают ориентиры для дальнейшего развития персонала и планирования его карьеры на муниципальной службе.

В-четвёртых, профили компетенций задают критерии для мотивации муниципальных служащих к развитию необходимых компетенций, а также помогают новым сотрудникам получить точное представление о навыках и умениях, которые им необходимо получить и развивать<sup>1</sup>.

Поэтому, мы считаем, что компетентный подход должен являться основой управления профессиональным развитием муниципальных служащих.

---

<sup>1</sup>Александрова А. Кадровый потенциал гражданских служащих как ресурс реформ государственного управления URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-grazhdanskih-sluzhaschih-kak-resurs-reform-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 23.12.2016)

К сожалению, данный подход только начинают внедрять в практику работы с муниципальными служащими администрации муниципального района «Корочанский район». Это является свидетельством того, что возможности кадровых технологий используются недостаточно эффективно. Хотя подавляющее большинство из них непосредственно направлены на сферу компетентности<sup>1</sup>.

На наш взгляд, в значительной мере это обуславливается, в том числе, неготовностью самой кадровой службы муниципального образования в организационно-методическом плане обеспечить на достаточно профессиональном уровне управление развитием кадровых процессов. Сегодня необходимо, чтобы кадровые службы стали действительно способными внедрить оптимальную систему прохождения муниципальной службы, организовав эффективное профессиональное развитие кадров.

Компетентность муниципальных служащих определяется:

- высокой результативностью деятельности;
- оптимальной интенсивностью и напряженностью;
- высокой точностью и надежностью;
- высокой организованностью;
- низкой зависимостью от внешних факторов;
- владением современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач;
- стабильностью высоких показателей качества;
- направленностью на достижение положительных социально значимых целей.

Использование компетентностного подхода в системе муниципального управления позволит:

- формировать расчеты потребностей в профессиональном развитии;

---

<sup>1</sup>Боженков, С.А. Особенности целевого управления в органах муниципальной власти // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 8. – С. 27-33.

- проектировать единые «прозрачные» технологии оценки служащих и их профессиональной деятельности;
- снизить субъективизм в принятии управленческих решений и повысить доверие к ним;
- задать систему координат, которая позволит определить и выявить наиболее компетентных и максимально эффективных работников<sup>1</sup>.

Поэтому в целях повышения эффективности системы муниципального управления считаем необходимым в администрации муниципального района «Корочанский район» использовать технологию компетентностного подхода в управлении профессиональным развитием муниципальных служащих.

Мы полагаем, необходимо разработать проект по оценке уровня профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район». Целью данного проекта должно стать создание системы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, основанной на современной методологической основе, настроенной на специфику деятельности основных профессиональных категорий управленцев и направленной на повышение эффективности профессионального потенциала. Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

- создание прототипа компетенций на основе проведения комплексного исследования знаний, навыков и личностных качеств муниципальных служащих;
- формирование моделей компетенций для групп должностей муниципальных служащих, проработка уровней моделей компетенций;
- формирование «идеального» профиля компетенций должностей муниципальной службы;

---

<sup>1</sup> Василенко Л. Формирование и реализация инновационных компетенций чиновников в условиях глобализации // Государственная служба. – 2014. – № 2. С. 42-45.

- регулярная оценка деятельности и использования данных для сравнительных оценок с «идеальным» профилем должностей муниципальной службы.

Модель компетенций, ориентированная на стратегическое управление персоналом, позволит разрабатывать, планировать, формировать и использовать компетенции муниципальных служащих в зависимости от ресурсного обеспечения администрации, что создаст возможности для согласованного функционирования всех систем, со скоростью изменений<sup>1</sup>.

1) Для создания прототипа компетенций муниципальных служащих необходимо:

- сформировать перечень наиболее часто встречающихся компетенций на основе анализа отечественного и зарубежного опыта по созданию моделей компетенций для муниципальных служащих.

- предложить муниципальным служащим проранжировать компетенции по степени значимости для эффективного прохождения муниципальной службы.

- используя факторный статистический анализ, сформировать прототип компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода, состоящий из основных компетенций с не пересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с описанием компетенций.

Таким образом, данный прототип будет включать в себя наиболее авторитетные в мировом сообществе подходы к оценке компетенций, сгруппирован и адаптирован к оценке муниципальных служащих, а также являться основой для формирования моделей компетенций в разрезе групп должностей муниципальной службы. Пример прототипа компетенций приведен в приложении 1.

2) Формирование моделей компетенций для групп должностей муниципальных служащих.

---

<sup>1</sup>Кудрявцева, Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. СПб: Социально-гуманитарное знание, 2015. – 196 с.

Результатом первого этапа должен стать перечень компетенций, которые далее необходимо распределить на 3 блока компетенций (рисунок 5):

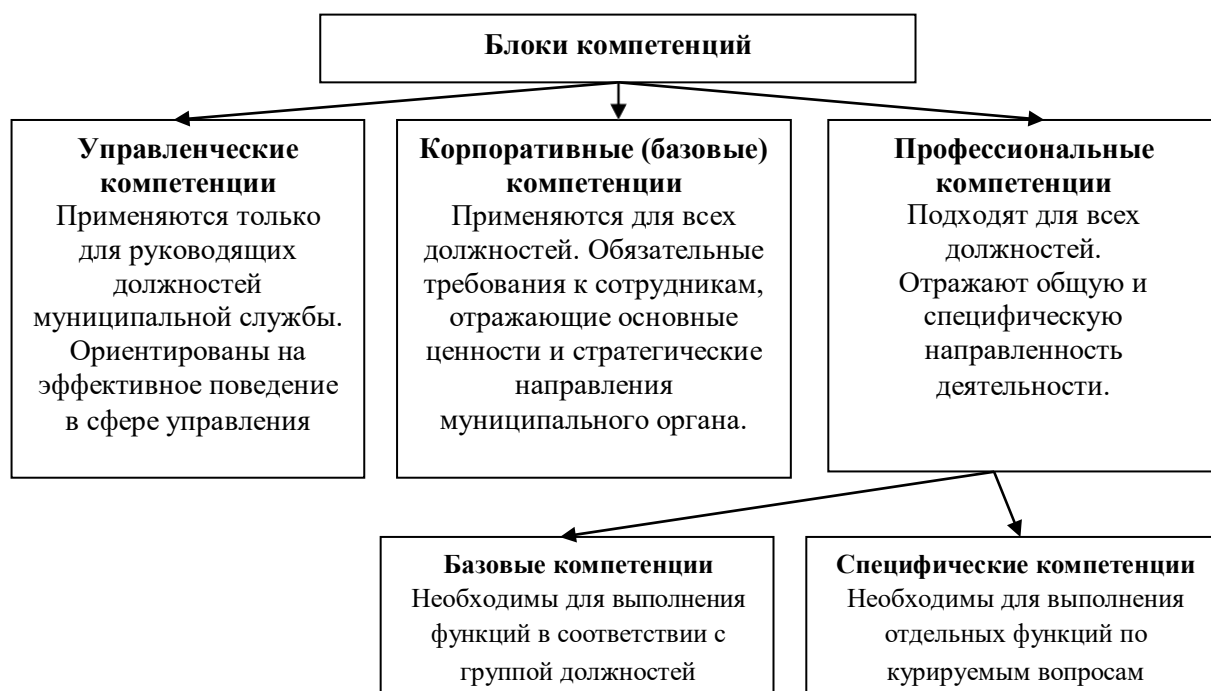


Рис.5. Блоки компетенций

- *управленческие компетенции* (применяются только для руководящих должностей муниципальной службы) ориентированы на эффективное поведение в сфере управления

- *корпоративные компетенции или базовые* (применяются для всех должностей муниципальной службы). Обязательные требования к сотрудникам, отражающие основные ценности и стратегические направления муниципального органа. Перечень корпоративных компетенций описывает «идеальный» портрет муниципального служащего. Сотрудников, чье поведение не соответствует этим компетенциям необходимо отсеивать на этапе подбора персонала. Вместе с тем, наличие четких ориентиров, таких, как базовые компетенции, помогает новичкам избрать правильную линию поведения, а тем, кто уже давно работает в компании, – оставаться в «нужном русле».

- *профессиональные компетенции*, (подходят для всех должностей муниципальной службы), отражают общую и специфическую

направленность деятельности. Профессиональные компетенции подразделяются на: базовые, которые необходимы для выполнения функций в соответствии с группой должностей и специфические, необходимые для выполнения отдельных функций по курируемым вопросам.

Модель компетенций определенной группы должностей муниципальной службы, помимо перечня компетенций, предусматривает разработку оценочной шкалы для каждой из определенных компетенций с целью определения уровня развития компетенций (см. таблица 5).

При оценке компетенций необходимо правильно выбрать эффективный метод их оценки, который бы не был очень трудозатратным в обработке, а, с другой стороны, давал бы наибольшую достоверность полученных результатов.

Мы считаем, наиболее оптимальными являются оценочные методы в виде тестирования, либо кейс-тестинга - метод оценки знаний и навыков (компетенций) человека с помощью специализированных заданий. Задания оценочных кейсов (кейс-тестинга) носят комплексный характер, например, оценка экономических рисков, умения управлять ресурсами и так далее. В основу задания оценочного кейса ложится реальный случай из практики или созданный искусственно. Задачи кейс-тестинга предполагают развернутые ответы в отличие от традиционных тестов<sup>1</sup>.

Полученные оценки помогают создать «портрет идеального сотрудника», максимально соответствующего требованиям данной должности. Важно использовать эти требования при отборе персонала и при проведении аттестации.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации,

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.mental-skills.ru/dict/detail.php?ID=8155> (дата обращения: 21.01.2017).

улучшению качества и эффективности работы, то есть охватывает всю систему управления человеческими ресурсами.

Таблица 6

### Шкала развития компетенций

Уровни	Поведенческие проявления
V. Уровень мастерства (лидерский уровень)	Предполагает очень высокую степень развития компетенции. Сотрудник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей.
IV. Уровень высокой компетентности (сильный уровень)	Предполагает высокий уровень развития компетенций. Означает, что данная компетенция присутствует у работника в полном объеме. Работник эффективно проявляет компетенцию во всех рабочих ситуациях.
III. Уровень базовой компетентности (уровень опыта)	Означает, что данная компетенция присутствует, но не всегда в полном объеме. Работник проявляет компетенцию в базовых рабочих ситуациях. Базовый уровень необходим и достаточен для специалиста.
II. Уровень ограниченной компетентности (уровень развития)	Означает, что работник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако, не в полной мере проявляет компетенцию в практической работе. Нормальный уровень, при котором требуется и возможно развитие.
I. Уровень некомпетентности (неудовлетворительный уровень) <sup>1</sup>	Означает, что работник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

Типичная модель компетенций муниципального служащего включает: наименование компетенции; описание компетенции; уровень выраженности, проявление компетенции в поведении; шкалу оценки для обеспечения единообразия компетенций.

Опираясь на результаты проведенного нами исследования, мы считаем целесообразным выделить следующие компетенции муниципальных служащих:

*Аналитическое мышление* - способность муниципальных служащих к использованию логики в анализе информации и при принятии решений.

Поведение служащих с выраженной способностью к аналитическому мышлению характеризуется следующими особенностями:

---

<sup>1</sup>Прим. автора. используется для оценки степени проявления компетенций при осуществлении процедуры отбора или проведении конкурса на замещение должности муниципальной службы.



- склонность к разностороннему обсуждению теоретических концепций;
- критичность, беспристрастность, следование логике в поведении;
- расчетливость, предусмотрительность и неторопливость в решениях и действиях<sup>1</sup>.

*Стратегическое планирование* — набор действий, решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Проявляется в умении выполнять следующие виды управленческой деятельности:

- оценка и анализ внешней среды (угрозы и возможности), управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации;
- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде, внутренняя координация;
- изучение стратегических альтернатив, организационное стратегическое предвидение.

*Динамичность и гибкость мышления* оцениваются по:

- способности одновременно отслеживать и решать проблемы разного плана;
- умению отличать главное от второстепенного;
- способности легко и быстро переключаться от решения проблем одного типа к другому.

*Системность мышления* включает:

- умение структурировать информацию, адекватно применять схемы, алгоритмы;
- способность привлекать для анализа данные из разных источников;

---

<sup>1</sup>Базаров, Т.Ю. Технологии и методы управления URL: <http://hrm.ru/db/hrm/67011800d4552132c3256fa1003ee379/category.html> (дата обращения: 21.01.17).

– умение оперативно пользоваться информацией коллег и увязывать ее в общую систему;

– способность перерабатывать большие объемы разнородной информации.

*Принятие решений* - процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата.

Проявляется в следующих умениях:

- правильно распознавать и формулировать возникающие проблемы;

- находить необходимую информацию для принятия решения;

- определять альтернативы решения проблем и выбирать одну из альтернатив, как оптимальную в существующих социальных, экономических и организационных условиях;

- принимать взвешенные решения при недостатке информации и ограничениях во времени; внедрять принятое решение и вести мониторинг исполнения;

- разрабатывать критерии оценки результата и проводить оценку принятого решения.

*Умение работать в проектном режиме* включает:

– способность создавать различные организационные структуры, эффективные для разных видов деятельности в конкретных ситуациях (например, временные рабочие группы);

– умение воплощать выработанные стратегии в конкретные действия;

– способность оценить степень завершенности работы и соответствие полученного результата цели.

*Руководство группой* возможно оценивать по следующим критериям:

– способность создавать и поддерживать в группе рабочую деловую атмосферу;

– умение распределять задачи и ответственность за их выполнение;

– способность менять стиль руководства в зависимости от возможностей и ресурсов группы.

*Ориентация на результат* - способность работника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить. Люди, ориентированные на результат, умеют идти к поставленным целям вопреки возникающим на пути трудностям и препятствиям.

Появляется в умениях и навыках:

- связывать повседневные задачи и цели организации и расставлять приоритеты в ежедневной работе;
- ориентироваться на цели организации для расстановки задач по приоритетам;
- непрерывно оценивать достижение целей на всех уровнях;
- находить варианты альтернативных действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций;
- умение точно оценивать ресурсы для достижения планов и эффективно использовать ресурсы.

*Презентационные навыки и умение вести переговоры* (эффективная коммуникация):

- умение вызвать у собеседника благоприятное впечатление и уважение с первого же контакта;
- умение убеждать и достигать своих целей в процессе общения;
- способность к успешному взаимодействию с людьми с иной точкой зрения, ценностями и культурными особенностями;
- умение управлять поведением людей в конфликтных ситуациях;
- владение навыками публичного выступления.

*Стремление к развитию*, проявляющееся в конкретных действиях стремление к профессиональному, духовному, интеллектуальному и физическому развитию, в т.ч. посредством самообразования.

*Творчество и инновационность* - способности, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления.

*Стрессоустойчивость* оценивается по следующим поведенческим индикаторам:

- способность к поддержанию постоянно высокого энергетического тонуса;
- умение выдерживать без эмоциональных срывов значительные психологические нагрузки;
- способность сохранять высокую продуктивность на протяжении всей деятельности.

*Мотивация к достижениям* включает:

- способность к достижению поставленных целей;
- стремление к получению наилучшего результата из всех возможных;
- стремление в полной мере реализовать свои способности для решения задач.

*Лояльность муниципальной службы* включает:

- проявление высокой заинтересованности в работе в данной сфере;
- умение расставлять приоритеты в пользу компании;
- способность быстро и легко адаптироваться к стилю руководства<sup>1</sup>.

3) Формирование «идеального» профиля компетенций должностей муниципальной службы происходит на основе разработанных моделей компетенций. Разработка профиля заключается в раскрытии в модели содержания пунктов таких, как: базовые профессиональные компетенции, то есть знание законодательства по предметной области деятельности и специфические профессиональные компетенции - специальные знания и умения по предметной области деятельности.

Для этого, мы считаем, необходимо:

- 1) Сформировать рабочую группу по конструированию профиля компетенций;

---

<sup>1</sup> Кудрявцева Е.И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организаций: методология, теория, практика: дис. ... докт.экон.наук: 08.00.05. М., 2015.

2) Собрать максимум информации о содержании той работы, которую выполняют муниципальные служащие, чтобы выделить стандарты выполнения работ, которые обуславливают максимальный результат.

Источниками информации могут быть: должностные инструкции; положения о структурных подразделениях; нормативно-правовая и прочая документация, в которой отражены цели, задачи деятельности и обязанности муниципальных служащих; свидетельства о реально выполняемой служащими деятельности в течение определенного периода времени (например, фотография рабочего дня, оперативные отчеты и данные из автоматизированной системы «Мотив»).

Вполне оправданным будет вовлечение муниципальных служащих в разработку профиля компетенций, которое может осуществляться через сообщения служащих о своей работе, своих взглядах на работу других, определение служащими изменений в деятельности и то, как возможные изменения повлияют на отношение служащих к своей работе.

Для сбора и анализа информации о работе и должностях муниципальных служащих целесообразно применять такие методы как: анализ работы, выполняемых функций; анкетирование, опросники; экспертный метод, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки: ни один метод не является достаточным для сбора всей необходимой для анализа работы информации и не все методы применимы ко всем ситуациям. Характеристики каждого из методов приведены ниже в таблице 6.

### Характеристики методов сбора информации

№ п/п	Наименование метода	Характеристика метода
1.	Анализ работы, выполняемых функций	Членами группы проводится анализ работы муниципальных служащих, выполняемых функций, описанных в должностных инструкциях, положениях о структурных подразделениях. Данные собираются при помощи письменных опросников, индивидуальных или групповых интервью или прямого наблюдения за деятельностью служащего в течение определенного периода времени.
2.	Опросники, анкеты	Эксперты или муниципальные служащие, участвующие в опросе или анкетировании выставляют рейтинги компетенций в зависимости от важности для эффективного выполнения работы, необходимости данной компетенции и т.п. При разработке пунктов опросника или анкеты важно, чтобы опрашиваемыми были руководители служащих, исполняющих работу, а также лучшие исполнители данной работы и внешние эксперты, которые хорошо разбираются в данной работе
3.	Экспертный	Группа экспертов коллективно обсуждает компетенции муниципальных служащих, необходимые для выполнения работы на минимально допустимом и максимально эффективном уровнях. Группа экспертов расставляет приоритеты компетенций в зависимости от их важности в успехе работы

3) Провести анализ полученной информации, итогом которого должен стать перечень профессиональных компетенций с расшифровкой предметных областей и степени выраженности.

4) Формирование профиля компетенций:

- выбор должности для создания профиля компетенций.
- выбор модели, соответствующей данной должности.
- выбор содержания профессиональных компетенций, соответствующих данной должности.
- коррекция уровней выраженности полученного профиля компетенций в соответствии с данной должностью.

Итогом данного этапа будут сконструированные проекты профилей компетенций для запланированных групп должностей. Нами приведен пример профиля компетенции для главной группы должностей, категории руководители (Приложение 2).

Далее целесообразно провести экспертизу профиля компетенций, чтобы убедиться в соответствии компетенций всем «рабочим ролям». По итогам экспертного опроса проводится корректировка профиля компетенций, после чего возможен запуск его в работу.

Таким образом, модель компетенций позволит унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников администрации города Белгорода.

Универсальность модели компетенций заключается в том, что:

1) позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями муниципального образования. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств специалистов, их ключевых компетенций;

2) компетенции способствуют формированию корпоративной культуры и достижению общего видения миссии и целей администрации, как руководством, так и ее сотрудниками;

3) описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для руководителей и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций;

4) лежит в основе системы работы с муниципальными служащими:

– облегчается процедура найма персонала, появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;

– сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;

– повышается эффективность обучения и развития сотрудников, так как программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;

– руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед организацией задачам;

– обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры<sup>1</sup>.

Мы считаем, что на основе представленной технологии разработки профиля компетентности по аналогии необходимо сформировать профили компетенций по всем должностям муниципальной службы. Это позволит ускорить внедрение компетентностного подхода в управление профессиональным развитием муниципальных служащих, разработку оценочных критериев их профессиональной деятельности и основных требований к подготовке, переподготовке и повышению квалификации.

Формирование новых профессиональных компетенций требует новых подходов к содержанию подготовки управленческих кадров: упреждающее концептуальное знание, умения, обеспечивающие выживаемость, функционирование и развитие социальной системы в изменяющихся условиях, в том числе умение работать самостоятельно, навыки антикризисного управления.

Указанные компоненты составляют основу потенциала развития и саморазвития управленца. Смотрящему в будущее руководителю необходима выработка способности к системному и критическому мышлению, ориентация в быстроменяющихся условиях. И чем выше скорость перемен, тем больше внимания необходимо уделять распознаванию модели предстоящих событий.

В содержании подготовки управленческих кадров в данном контексте должны преобладать: формирование способности инновационно мыслить и нестандартно действовать, наработка навыков управления проектами и ресурсами, умения создавать саморазвивающиеся системы<sup>2</sup>.

Одним из наиболее перспективных подходов к управлению развитием кадрового потенциала на муниципальном уровне являются целевые

---

<sup>1</sup>Татур Ю.Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования. М., 2004.

<sup>2</sup> Захаров В.М. Оценка и развитие компетенций в процессе профессионального развития кадров регионального управления. // Межрегиональное и приграничное сотрудничество. Белгород, Харьков. 2011. С. 69. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1547> (дата обращения: 25.10.2016).



программы. *Целевая программа* - документ, содержащий способ решения частной муниципальной проблемы путем взаимоувязки целей, задач, мероприятий, исполнителей и ресурсов, предполагающий механизм контроля через систему показателей эффективности<sup>1</sup>.

Понятие «программа» близко к понятию «проект», поэтому нередко программно-целевое управление называют управлением по проекту. В программно-целевом управлении проект выступает как структурный элемент крупномасштабной программы. Он конкретизирует программу, содержит более подробный перечень и характер работ, необходимых для достижения цели<sup>2</sup>.

Суть программно-целевого управления заключается: во-первых, в научно-обоснованной постановке целей; во-вторых, в разработке комплекса мероприятий по достижению поставленных целей; в-третьих, в координации действий всех исполнителей; в-четвертых, в комплексном ресурсном обеспечении программных целей<sup>3</sup>.

Достоинством программно-целевого подхода являются:

- направленность на решение комплексных задач, стоящих перед муниципальным управлением;
- системный подход к формированию комплекса взаимосогласованных по ресурсам и срокам мероприятий для достижения поставленных целей;
- более открытый и гласный по сравнению с другими методами финансирования порядок формирования программ и хода их реализации;

---

<sup>1</sup>Чернышов А. Механизмы реализации социального партнерства как фактора развития человеческого капитала: комплексный подход // Государственная служба. – 2014.– № 4. – С. 258-269.

<sup>2</sup>Саралинова Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). М., 2011. Т. II. С. 66.

<sup>3</sup>Добролюбова Е.И. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 124-139.

- наличие возможности оперативной и эффективной корректировки программных мероприятий, обеспечивающих гибкость проводимой политики, и возможности быстрого реагирования на изменение условий реализации программы;

- составление новой программы представляет собой не копирование лучших практик других городов, а обоснованный выбор мероприятий с последующим подбором их параметров в соответствии с конкретными условиями.

Формирование, разработка и реализация программы имеет двойной положительный эффект. С одной стороны, программно-целевая технология является эффективным инструментом реализации стратегических задач, стоящих перед органами местного самоуправления и охватывает с помощью учебного процесса все категории муниципальных служащих, руководителей и лиц, состоящих в кадровом управленческом резерве. С другой стороны, технология включает в себя ряд ключевых процедур, способствующих выбору оптимальных форм и методов обучения кадров, формированию критериев оценки профессионального развития и обучения кадров для работы по новым стратегическим направлениям деятельности органов местного самоуправления<sup>1</sup>.

Так, в качестве одного из главных принципов успешной реализации Стратегии развития города Белгорода до 2025 года определен принцип систематической подготовки квалифицированных муниципальных кадров, способных не только выполнять отдельные функции, но и решать стратегические задачи, способствуя тем самым главной цели – повышению качества жизни населения города.

Поэтому в целях кадрового обеспечения реализации подпрограммы «Профессиональное развитие муниципальной службы муниципального района «Корочанский район» Белгородской области на 2015-2020 годы», с

---

<sup>1</sup>Добролюбова Е.И. Международный опыт внедрения управления по результатам: основные тенденции // Государственная служба. – 2014. – №1. С. 84-92.

учетом компетентностного подхода, считаем целесообразным разработать в администрации муниципального района «Корочанский район»:

1) Районную целевую программу развития муниципальной службы муниципального района «Корочанский район», направленную на:

- создание организационных, информационных, финансовых условий для развития муниципальной службы;

- повышение эффективности деятельности муниципальных служащих;

- создание и развитие эффективной действенной системы непрерывной профессиональной подготовки и переподготовки кадров для органов местного самоуправления, создание механизма подбора и расстановки кадров, отвечающих современным требованиям по своей профессиональной подготовке.

2) Программу развития потенциала управленческих кадров, целью которой должно стать создание правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала администрации муниципального района «Корочанский район» с учетом перспектив социально-экономического развития города.

3) Программу формирования и подготовки резерва управленческих кадров администрации муниципального района «Корочанский район», направленную на пополнение сферы управления высокообразованными, целеустремленными, инновационно-мыслящими профессионалами.

4) Программу подготовки управленческих кадров для муниципальной службы для формирования конкретных компетенций: способности инновационно мыслить, навыков планирования деятельности, умения управлять собой, навыков управления проектами и ресурсами.

Суть программ профессионального развития и обучения муниципальных служащих заключается:

- в научно-обоснованной постановке целей развития профессиональных компетенций персонала; формировании кадрового

обеспечения реализации реформы местного самоуправления и и плана действий органов местного самоуправления на 2015-2020г.г.;

- разработке комплекса мероприятий по достижению поставленных целей;
- координации действий всех исполнителей;
- комплексном ресурсном обеспечении программы.

Также считаем, целесообразным, с учетом разработанных профилей компетенций должностей муниципальной службы:

- скорректировать существующие и разработать новые учебные планы и программы для подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих;
- с целью отслеживания качества обучения муниципальных служащих, их квалификации и способностей осуществлять регулярный мониторинг профессиональных компетенций слушателей на программах подготовки, переподготовки и повышения квалификации; корректировать учебные планы с учетом выявленных проблем.

Все это свидетельствует о том, что требуется принятие неотложных мер по совершенствованию муниципального управления.

Таким образом, мы полагаем, что компетентностный подход может и должен являться основой управления развитием персонала муниципальной службы, использование профилей компетенций значительно повысит эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район», а, следовательно, муниципального управления в целом.

Эффективное муниципальное управление будет способствовать повышению уровня удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления; снижению числа негативных обращений граждан по вопросам качества предоставления муниципальных услуг, а, следовательно, улучшению качества жизни населения, что является основной целью подпрограммы «Профессиональное развитие муниципальной службы

муниципального района «Корочанский район» Белгородской области на 2015-2020 годы».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги данного магистерского исследования, можно с уверенностью констатировать, что результативность реформы местного самоуправления в современной России, практическая реализация которой началась с введением в действие нового ФЗ № 131 от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в значительной мере определяется кадровой составляющей. Именно от квалификации муниципальных служащих зависит эффективность принимаемых ими управленческих решений, а, в конечном счете, и результаты социально-экономического развития муниципальных образований, регионов, страны в целом.

Одним из основных принципов, указанных в законе о муниципальной службе, является принцип профессионализма и компетентности муниципальных служащих. Данный принцип можно считать одним из основополагающих при организации и функционировании муниципальных органов власти в Российской Федерации.

Актуальность необходимости формирования профессиональной компетентности муниципальных служащих для повышения результативности и эффективности их профессиональной деятельности, как важнейшего фактора эффективности работы всей системы местного самоуправления обозначена и высшим руководством нашей страны в виде стратегии её развития как «сервисного государства». Это подразумевает значительную перестройку работы органов местной власти с переносом акцентов на оказание высокого качества муниципальных услуг населению.

В то же время, опыт последних лет реальной практики становления системы местного самоуправления в Российской Федерации показывает, что низкий профессиональный уровень муниципальной службы в целом, а,

соответственно, низкая эффективность управленческих решений являются одним из наиболее слабых ее звеньев.

Важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности выступает совершенствование системы управления муниципальной службы. Современным гражданским обществом к муниципальной службе предъявляются значительно возросшие требования. Однако оценка профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих еще слабо увязана с тем, насколько качественно оказываются государственные и муниципальные услуги гражданам и организациям. В субъектах Российской Федерации формируются новые системы территориального управления, которые в наибольшей мере должны быть ориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения.

Сегодня муниципальные образования нуждаются в управленческих кадрах нового стиля мышления, владеющих не только необходимыми знаниями, но и навыками, умениями, необходимыми для выработки стратегии развития территории, социальных управленческих технологий, разбирающихся в проблемах государственного и муниципального управления, особенностях рыночной экономики и т.д. Все это настоятельно требует создания системы управления профессиональным образованием, повышением квалификации и переподготовкой муниципальных кадров.

Профессиональное развитие персонала – приоритетное направление формирования кадрового состава в системе муниципальной службы, так как основное требование, предъявляемое к муниципальному служащему – его профессионализм и компетентность.

При исследовании новых реалий местного самоуправления, современные социологи констатируют, что требуется принципиально новый подход к осуществлению профессиональной деятельности по управлению процессами профессионального развития муниципальных служащих.

Эффективное использование инновационных технологий является важной составляющей развития кадрового потенциала муниципального управления.

Внедрение технологии компетентностного подхода в муниципальное управление позволит значительно облегчить процедуру найма персонала за счёт возможности сопоставить характеристики кандидата с профилями компетенций; руководитель получит точные критерии для оценки эффективности работы подчинённых и подбора персонала в соответствии с целями и задачами организации. Профили компетенций дают ориентиры для дальнейшего развития персонала, планирования его карьеры и задают критерии для мотивации муниципальных служащих.

Анализ результатов диагностики профессиональных компетенций муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» на основе мониторинговых исследований, позволил выявить особенности и тенденции их развития.

Так, в условиях реформы местного самоуправления значительно изменился кадровый состав муниципальной службы администрации муниципального района «Корочанский район» как в количественном, так и в качественном отношении. Происходит обновление кадрового корпуса муниципальной службы с учетом законодательно установленных требований к профессиональной компетентности специалистов, что свидетельствует о необходимости современной подготовки муниципальных служащих к управленческой деятельности в органах местного самоуправления.

Повысился уровень профессионального образования муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район», хотя, количество муниципальных служащих, имеющих специализированное профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» до сих пор остается достаточно незначительным.

Социологическое исследование показало что, одной из наиболее значимых проблем является дефицит муниципальных служащих,



специализирующихся на выполнении управленческих функций, умеющих принимать решения и обеспечивать их исполнение, а также в «аналитиках», обеспечивающих научную основу управления.

Одна из проблем недостаточной профессиональной компетентности муниципальных служащих заключается в относительно низком престиже самой муниципальной службы, в результате чего профессиональные экономисты, юристы, инженеры, менеджеры и другие специалисты выбирают работу в коммерческом секторе.

Поэтому для формирования и дальнейшего развития кадрового потенциала муниципальной службы необходимо особое внимание уделять созданию системы мотивации и социальной защищенности муниципальных служащих, а также их профессионально-квалификационному развитию, которое связано, прежде всего, с обучением и самообразованием кадров (повышение компетентности) и профессионально-должностному развитию, которое, в свою очередь, связано, в основном, с решением задач служебно-карьерного роста, рациональным использованием способностей каждого работника (изменение компетенции).

Основой для составления программ развития профессионализма и компетентности муниципальных служащих должны стать сформированные профили компетенций для должностей муниципальной службы с фиксацией степени проявления той или иной компетенции.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что за годы реформы местного самоуправления в администрации муниципального района «Корочанский район» наметились и развиваются некоторые положительные тенденции в развитии кадрового потенциала муниципальной службы, но, тем не менее, пока еще не достигнуто полного соответствия в удовлетворении потребностей в профессионально подготовленных кадрах нового поколения управленцев, отвечающих современным профессиональным требованиям, способных работать в новых условиях, находить оптимальные решения в различных ситуациях, брать на себя ответственность.

Для преодоления негативных тенденций в развитии кадрового потенциала муниципальной службы администрации муниципального района «Корочанский район» мы полагаем, необходимо:

- привлечение на муниципальную службу высококвалифицированных специалистов, а это возможно только с повышением уровня материальной обеспеченности и социальной защищенности муниципальных служащих, а также престижа работников муниципального управления в обществе;
- внедрение компетентного подхода в управление персоналом;
- использование технологии программно-целевого управления для развития кадрового потенциала муниципальной службы и формирования необходимых профессиональных компетенций у муниципальных служащих;
- осуществлять грамотную расстановку специалистов в зависимости от их профессионального развития.

Полученные в ходе исследования результаты подтверждают гипотезу о том, что эффективность реформирования и функционирования муниципального управления во многом определяется степенью развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Однако, изучение практической деятельности в данном направлении свидетельствует, что в администрации муниципального района «Корочанский район» уделяется недостаточно внимания данному вопросу, что дает основания для формулировки ряда практических рекомендаций:

- 1) сформировать профили компетентностей для групп должностей муниципальной службы;
- 2) разработать нормативный акт об утверждении профилей компетенций должностей муниципальной службы и включении их в должностную инструкцию муниципальных служащих;
- 3) в разделе должностной инструкции блок «Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей» заменить на профиль компетенций для соответствующей группы должности муниципальной службы;

4) на основе диагностики профилей компетенций разработать планы индивидуального развития муниципальных служащих;

5) при формировании ежегодного муниципального заказа на программы развития муниципальных служащих учитывать планы индивидуального развития.

Мы считаем, что выполнение вышеуказанных мероприятий позволит сформировать новый тип муниципального служащего XXI века, который должен владеть панорамным видением проблем, вырабатывать инновационные способы и технологии их решений, прогнозировать риски и управлять ими, быстро принимать решения и брать ответственность на себя, быть лидером перемен, что повысит эффективность и результативность муниципального управления.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРОТОТИП КОМПЕТЕНЦИЙ

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
<b>Управленческие компетенции</b>			
1	Стратегическое планирование	<p>Набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.</p> <p>Проявляется в умении выполнять следующие виды управленческой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка и анализ внешней среды (угрозы и возможности), управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации;</li> <li>- распределение ресурсов;</li> <li>- адаптация к внешней среде, внутренняя координация;</li> <li>- изучение стратегических альтернатив, организационное стратегическое предвидение.</li> </ul>	Тест
2	Принятие решений	<p>Процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата.</p> <p>Проявляется в следующих умениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильно распознавать и формулировать возникающие проблемы;</li> <li>- находить необходимую информацию для принятия решения;</li> <li>- определять альтернативы решения проблем и выбирать одну из альтернатив, как оптимальную в существующих социальных, экономических и организационных условиях;</li> <li>- принимать взвешенные решения при недостатке</li> </ul>	Кейс

		<p>информации и ограничениях во времени; внедрять принятое решение и вести мониторинг исполнения;</p> <p>- разрабатывать критерии оценки результата и проводить оценку принятого решения.</p>	
3	Организационная деятельность	<p>Организация деятельности - деление на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Умение организовывать деятельность подчиненных. Данное умение тесно связано с планированием. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать и создает условия для достижения этих целей.</p>	Тест
4	Гибкость и динамичность мышления	<p>Способность одновременно отслеживать и решать проблемы разного плана; умение отличать главное от второстепенного;</p> <p>способность легко и быстро переключаться от решения проблем одного типа к другому.</p>	Тест
5	Ориентация на результат	<p>Способность работника совместить цели руководителя, миссию компании и самомотивацию в единую систему четко организованной работы, которую можно количественно и качественно измерить. Люди, ориентированные на результат, умеют идти к поставленным целям вопреки возникающим на пути трудностям и препятствиям.</p> <p>Появляется в умениях и навыках:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- связывать повседневные задачи и цели организации и расставлять приоритеты в ежедневной работе;</li> <li>- ориентироваться на цели организации для расстановки задач по приоритетам;</li> <li>- непрерывно оценивать достижение целей на всех уровнях;</li> </ul>	Кейс

		<p>- находить варианты альтернативных действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций;</p> <p>- умение точно оценивать ресурсы для достижения планов и эффективно использовать ресурсы.</p>	
6	Контроль и оценка	<p>Контроль это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект - установление стандартов - это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Вторым аспектом - это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами. Третий аспект - если это необходимо, выполнение действия для коррекции отклонений от начального плана. На основе контроля деятельности подчиненных осуществляется оценка их деятельности.</p>	Кейс

### **Корпоративные компетенции**

1	Мировоззрение	<p>Государственность мировоззрения представляет собой его идеологическую составляющую. Мировоззрение представляет собой систему взглядов на мир в целом и место человека в нем, идеология в обобщенной форме выражает систему взглядов, представлений и идей об основах социально-политического устройства общества, интересах, мировоззренческих и политических идеалах, ценностях и обусловленных ими ориентирах социально-политического поведения и действия различных субъектов политики (партий, сообществ, общественных движений, политиков и общественных деятелей и др.), обеспечивающих сохранение или преобразование существующего общественного устройства.</p>	Кейс
2	Демократичность	<p>Демократичный человек готов с уважением общаться с любым человеком вне зависимости от его классовой принадлежности, уровня образования, политических убеждений, цвета</p>	Кейс

		кожи.	
3	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики	Соблюдение регламентированных норм, принятых в обществе, а также соблюдение корпоративных норм и служебной этики.	Кейс
4	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке	Умеет логично и аргументировано изъясняться на русском языке, может убеждать слушателей, грамотно составлять и копировать тексты.	Кейс
<b>Профессиональные базовые компетенции</b>			
1	Системное мышление	<p>Системное мышление - взгляд на ситуацию, когда при решении учитываются все актуальные влияющие на нее факторы: прошлое и будущее, окружение, задачи близкие и дальние.</p> <p>Системное мышление противопоставляется линейному, где рассматривается только одна причинная линия.</p> <p>Системное мышление может быть как целеориентированным, так и причинно-следственным.</p>	Тест
2	Ответственность	<p>Личностная характеристика человека, описывающая его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия (весь комплекс следствий) своих действий или бездействий в данной ситуации и делать выбор формы своих поступков с готовностью принять последствия выбора, как неизбежные свершившиеся факты.</p> <p>Ответственность — это определённость, надёжность, честность в отношении себя и других; это осознание и готовность признать, что результат(реакции), который ты получаешь в ходе твоих поступков и действий, и есть следствие твоих поступков(действий). Ответственность включает в себя личную подотчетность и способность действовать в</p>	Кейс



		рамках этических норм на благо себя и окружающих.	
3	Стремление к развитию	Проявляющееся в конкретных действиях стремление к профессиональному, духовному, интеллектуальному и физическому развитию, в т.ч. посредством самообразования.	Тест
4	Эффективная коммуникация	Умение вызвать у собеседника благоприятное впечатление и уважение с первого же контакта; <ul style="list-style-type: none"> <li>– умение убеждать и достигать своих целей в процессе общения;</li> <li>– способность к успешному взаимодействию с людьми с иной точкой зрения, ценностями и культурными особенностями;</li> <li>- умение управлять поведением людей в конфликтных ситуациях;</li> <li>- владение навыками публичного выступления.</li> </ul>	Тест
5	Лидерство	В контексте отношений власти лидерство подразумевает продолжительное осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера. Умение одного человека увлечь делом или идеей многих.  Готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей. Активное устремление к успеху. Умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели. Умение равно позитивно взаимодействовать с теми, кто слабее духом, с равными и сильнейшими.	Тест
6	Творчество и инновационность	Способности, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления.	Тест
7	Лояльность муниципальной службе	Проявление высокой заинтересованности в работе в данной сфере Умение расставлять приоритеты в пользу компании. Способность быстро и легко адаптироваться к стилю руководства.	Тест

<b>Профессиональные специфические компетенции</b>			
1	Нормативность	Умение работать в правовом поле	Кейс
2	Понимание структуры общественных институтов	Понимание общественного устройства, структуры государственной власти и ее отношений с другими институтами (семья, религия, организация и пр.).	Кейс
4	Навыки проектного управления	Умение разрабатывать и оформлять проекты, анализировать рентабельность и актуальность проектов.	Кейс
5	Понимание финансово-экономических аспектов муниципального управления	Понимание источников и механизмов финансирования деятельности государственных и муниципальных органов управления.	Кейс
6	Владение информационно-коммуникативным и технологиями	Владение информационно коммуникативными технологиями для организации коммуникаций, поиска, обработки, хранения и передачи информации.	Тест
7	Знание законодательства по предметной области деятельности	Знание законодательных актов, регламентирующих направление деятельности работника.	Кейс
8	Специальные знания и умения по предметной области деятельности	Специальные знания по направлению деятельности работника.	Кейс

## ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Группа должности: главная

Категория должности: руководители

Наименование структуры: управление кадровой политики

Наименование должности: начальник управления

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности				Метод оценки
		II. Уровень развития	III. Уровень опыта	IV. Сильный уровень	V. Лидерский уровень	
<b>Управленческие компетенции</b>						
1	Стратегическое планирование					Тест
2	Принятие решений					Кейс
3	Организационная деятельность					Тест
4	Гибкость и динамичность мышления					Тест
5	Ориентация на результат					Кейс
6	Контроль и оценка					Кейс
<b>Корпоративные компетенции</b>						
1	Мировоззрение					Кейс
2	Демократичность					Кейс
3	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики					Кейс
4	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке					Кейс
<b>Профессиональные базовые компетенции</b>						
1	Системное мышление					Тест
2	Ответственность					Кейс

3	Стремление к развитию					Тест
4	Эффективная коммуникация					Тест
5	Лидерство					Тест
6	Творчество и инновационность					Тест
<b>Профессиональные специфические компетенции</b>						
1	Нормативность					Кейс
2	Понимание структуры общественных институтов					Кейс
4	Навыки проектного управления					Кейс
5	Понимание финансово-экономических аспектов муниципального управления					Кейс
6	Владение информационно-коммуникативными технологиями					Тест
7	Знание законодательства по предметной области деятельности					Кейс
8	Специальные знания и умения по предметной области деятельности					Кейс

## **ПРОГРАММА**

### **социологического исследования «Развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих в условиях реформирования местного самоуправления»**

#### **1. Описание исследуемой проблемы.**

Приоритетным направлением преобразований, происходящих сегодня в России, является реформа системы управления государством на всех иерархических уровнях — федеральном, региональном и местном. Она предполагает существенное повышение его эффективности, ведущей к улучшению качества жизни населения страны.

Одним из аспектов реформирования местного самоуправления является совершенствование управленческой деятельности органов местного самоуправления, эффективность, которой во многом, определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления.

В концепции реформирования муниципальной службы одним из направлений кадровой политики является развитие профессиональных качеств муниципальных служащих. Согласно нормативной базе, основным принципом функционирования муниципальной службы является компетентность и профессионализм муниципальных служащих, что неоднократно подчеркивается в свете нынешних проводимых реформ<sup>1</sup>.

Поэтому формирование высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса муниципальной службы с соответствующим кадровым потенциалом, оптимизация управления его развитием представляется

---

<sup>1</sup> Акимова, Е. О разработке критериев оценки профессиональных и личностных особенностей госслужащих / Е.Акимова // Государственная служба. – 2013. - № 1. – С. 35-37.

принципиально важным условием успешной реализации реформы местного самоуправления и решения вопросов местного значения.

Изучение практики развития профессиональных компетенций муниципальных служащих свидетельствуют о недостаточном уровне их профессионализма и неготовности значительной части муниципальных служащих к работе в современных условиях, решению новых задач по реализации вопросов местного значения. Это, безусловно, актуализирует проблему поиска путей совершенствования форм и методов управления развитием профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Как в отечественной, так и в зарубежной литературе не существует единого подхода к рассмотрению профессиональных компетенций. Существующие исследования направлены на изучение коммуникативной, социальной и других сторон компетентности муниципальных служащих. Можно констатировать отсутствие исследований в сфере муниципального управления по изучению профессиональной компетентности муниципальных служащих.

Актуальность темы обусловлена наличием противоречия между возросшими требованиями к профессионализму кадров муниципальной службы, в соответствии с существенно изменившимися задачами органов местного самоуправления и недостаточной технологической разработанностью управления развитием профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Вышеизложенное позволяет сформулировать основную **гипотезу данного исследования**: предположение заключается в том, что эффективность реформирования и функционирования муниципального управления во многом определяется степенью развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

## **2. Цели и задачи исследования**

**Объектом исследования** выступает процесс развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

**Предметом исследования** являются технологии развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район».

**Цель исследования** – обосновать приоритетные направления развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район».

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические аспекты развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

2. Провести диагностику профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области и выявить факторы, определяющие степень их развития.

3. Обосновать и разработать технологии развития профессиональных компетенций муниципальных служащих муниципального района «Корочанский район» Белгородской области.

**3. Методологическая основа исследования**

При исследовании проблемы были использованы общенаучные методы анализа литературных источников, эмпирические методы; методы качественного и количественного анализа теоретического и экспериментального исследований (качественная и количественная оценка ответов респондентов). Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов математической статистики анализа результатов. Важную роль в процессе исследования играли методы структурно-функционального, факторного, системного, сравнительного анализа.

**4. Методика проведения исследования.**

Основным методом сбора первичной социологической информации является метод анкетного опроса муниципальных служащих, который включает в себя:

- опрос муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы (анкета муниципального служащего);

- опрос муниципальных служащих, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы (анкета эксперта).

#### *Проект выборки.*

Для решения задач исследования наиболее целесообразной является квотная выборка. Выборочная совокупность составляет 55 респондентов из числа муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы муниципального района «Корочанский район» Белгородской области. Анкета социологического опроса муниципальных служащих включает 15 вопросов.

Для обеспечения объективности результатов исследования предполагается проведение экспертного опроса, направленного на анализ мнений специалистов, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы, о проблемах развития профессиональных компетенций муниципальных служащих (выборочная совокупность – 20 экспертов). Анкета социологического опроса экспертов включает 23 вопроса. Задача экспертного опроса - придать максимально возможную достоверность результатам анкетного опроса, осуществить их интерпретацию и сформулировать практические рекомендации.

Обработка результатов социологического исследования осуществлялась при помощи электронных таблиц Microsoft Excel.

*Сроки проведения исследования: июнь 2017 года.*

#### **5. Определение основных понятий, используемых в исследовании.**

*Адаптация* – приспособление к условиям существования и привыкание к ним.

*Аттестация работников* – определение квалификации работников, уровню их знаний и соответствия занимаемой должности.



*Иновация* (в переводе с англ. – инвестиции в новацию) – нововведение.

*Карьера* – индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения

*Карьера (должностная)* отражает изменение преимущественно должностного статуса, социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. Это своеобразная траектория перемещения, как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации

*Карьера профессиональная* связана с ростом знаний, умений, навыков. Для нее характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, признание профессиональным сообществом результатов его труда, наличие авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

*Кадровая технология* - рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство.

*Квалификационные требования к муниципальным служащим* – краткое изложение требований к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

*Компетентность* - показатель профессионализма, степень выраженности присущего человеку профессионального опыта; глубокое, доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей, а также соответствующих умений и

навыков; совокупность знаний, позволяющих судить о чем-либо; черта личности. Таким образом, компетентность является высшей степенью развития профессионализма.

*Конкурс на замещение вакантной должности*, проводимая в установленном законом порядке процедура отбора наиболее подходящего для занятия должности муниципальной службы кандидата среди нескольких претендентов.

*Контент-анализ* - метод качественно-количественного анализа содержания документов с целью выявления или измерения различных фактов и тенденций, отраженных в этих документах.

*Муниципальная служба* - профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

*Муниципальный служащий* - это гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на постоянной основе на должности муниципальной службы органа местного самоуправления, замещаемой путем заключения трудового договора и получающий денежное содержание (вознаграждение) за счет средств местного бюджета.

*Навыки* представляют собой владение средствами, методами выполнения определенных задач.

*Нововведение управленческое* - процесс освоения новых управленческих знаний, идей, организационных форм, методов и техники управления.

*Отбор персонала* - идентификация требований, предъявляемых организацией, и качеств человека, система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации. При отборе человек подыскивается под требования должности.

*Органы местного самоуправления* - избираемые непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального

образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения.

*Ответственность управленческая* - необходимость, обязанность отвечать за принятие или непринятие управленческих решений.

*Оценка муниципальных служащих* — результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки с тем, что может выступать в качестве эталона - т.е. известного, познанного или представляемого человеком.

*Принципы управления на муниципальной службе* - основные правила, которые должны соблюдаться специалистами муниципальной службы при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в реализации муниципальной кадровой политики.

*Программа* – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ по различным критериям.

*Программно-целевой метод управления* – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

*Профессионализм* - «высшая степень совершенства в определенном виде профессиональной деятельности, осуществление дела в превосходной степени.

*Профессиональные компетенции муниципальных служащих* - способности эффективно осуществлять муниципальную деятельность, решать проблемы и задачи муниципального управления на основе накопленных знаний, навыков, умений, профессионального и жизненного опыта.

*Профессиональное развитие* – это совершенствование кадров в служебно-квалификационном и должностном отношении. Профессиональное

развитие персонала – приоритетное направление формирования кадрового состава в системе муниципальной службы, так как основное требование, предъявляемое к муниципальному служащему – его профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, навыков и умений и, прежде всего, из уровня профессионального образования.

*Профессиональная подготовка, переподготовка муниципальных служащих* - обучение служащих, с целью получения ими дополнительных знаний и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности либо достижения уровня подготовки, соответствующего квалификационным требованиям по замещаемым ими должностям.

*Повышение квалификации муниципальных служащих* - обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих, имеющих профессиональное образование в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач.

*Профессиональные знания* – это то, что муниципальный служащий получает на основе осмысления собственного опыта и опыта других, а также специальной литературы по проблемам государственного и муниципального управления.

*Профессиональный навык* — действие, доведенное до степени совершенства, оно выполняется правильно, быстро, экономично.

*Профессиональные нормы* – своеобразная мера поведения муниципального служащего и масштабы оценки этого поведения.

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

*Способности* – это врожденная предрасположенность к выполнению определенного вида деятельности.

*Стажировка* является как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования муниципального служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации. Стажировка муниципального служащего включает изучение им передового опыта, в том числе зарубежного, а также закрепление теоретических знаний, полученных служащим при освоении программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении им своих должностных обязанностей.

*Управление профессиональным развитием* - целенаправленное воздействие соответствующих органов, организаций, учреждений и служб, обеспечивающих совместную деятельность по изменению и приращению профессионального опыта работников, его профессиональных качеств.

*Формирование и развитие кадрового потенциала муниципальной службы* — целенаправленная, системно организованная и технологически обоснованная деятельность субъектов муниципального управления по совершенствованию кадрового потенциала данной отрасли.

*Формирование кадрового резерва* — комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вакантные должности в органах местного самоуправления.

## Анкета муниципального служащего

Просим Вас принять участие в социологическом опросе, который направлен на изучение профессиональных компетенций муниципальных служащих, недостатков в системе подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих и выработку практических рекомендаций по внедрению эффективных кадровых технологий и механизмов, способствующих дальнейшему развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Опрос анонимный, его результаты будут использованы в обобщенном виде. Для заполнения анкеты внимательно прочтите вопрос и выберите предложенные варианты ответов, отметив тот, который соответствует Вашему мнению, либо напишите свой вариант.

**1. Как Вы считаете, необходимо ли муниципальным служащим профильное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»?**

крайне необходимо	5	4	3	2	1	нет необходимости
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

**2. Проходили ли Вы профессиональную подготовку, переподготовку (повышение квалификации)?**

	Да	Нет
2.1. За последние три года		
2.2. За последние пять лет		
2.3. За последние десять лет		

**3. Если Вы проходили повышение квалификации, насколько это было для Вас результативно?**

- 3.1. Использую полученные знания на практике
- 3.2. Полученные знания расширили мой кругозор, но они не находят практического использования
- 3.3. В ходе переподготовки не получил(а) новых знаний
- 3.4. Затрудняюсь ответить

**4. Желаете ли Вы (вновь) пройти курсы профессиональной подготовки по роду основной деятельности?**

- 4.1. Да
- 4.2. Нет
- 4.3. Затрудняюсь ответить

**5. В какой предметной области Вам необходимы дополнительные знания, навыки?**

- 5.1. Право
- 5.2. Экономика
- 5.3. Компьютерные и информационные технологии
- 5.4. Основы государственной и муниципальной службы
- 5.5. Социальная политика
- 5.6. Политическое управление
- 5.7. Обеспечение связей с общественностью (PR)

- 5.8. Делопроизводство
- 5.9. Практическая психология
- 5.10 Управление персоналом
- 5.11. Служебная этика
- 5.12. Информационно-аналитическая работа
- 5.13. Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**6. Как Вы считаете, в чем выражается изменение (повышение) требований к квалификации?**

- 6.1. Требование высшего профильного образования
- 6.2. Требования к опыту работы
- 6.3. Требования к деловым и моральным качествам
- 6.4. Требование компетентности при выполнении функциональных обязанностей
- 6.5. Информационно-коммуникационные требования
- 6.6. Требование специального управленческого образования, знания основ теории управления, экономики, права, понимания правовых и экономических вопросов, способности “видеть стратегическое направление в своей деятельности”
- 6.7. Требование развивать практические навыки управления

**7. Как Вы считаете, соответствует ли квалификация и опыт работы тем функциям, которые Вы выполняете?**

- 7.1. Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы
- 7.2. Вполне соответствуют
- 7.3. Недостаток не столько знаний, сколько опыта
- 7.4. Квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций
- 7.5. Затрудняюсь с ответом

**8. Насколько часто возникают ситуации, когда Вы чувствуете недостаток профессиональной компетентности?**

- 8.1. Постоянно
- 8.2. Иногда
- 8.3. Практически не возникают
- 8.4. Затрудняюсь ответить

**9. С чем обычно связаны эти ситуации?**

- 9.1. Работа с документами
- 9.2. Работа с людьми
- 9.3. Разрешение конфликтов

- 9.4. Общение с коллегами
- 9.5. Публичные выступления
- 9.6. Работа с компьютерными и информационными технологиями
- 9.7. Другое \_\_\_\_\_

**10. Какие навыки и личностные качества, по Вашему мнению, наиболее значимы для развития профессиональных компетенций муниципальных служащих? (отметьте не более 3 вариантов)**

- 10.1. Коммуникативные навыки
- 10.2. Организаторские способности
- 10.3. Аналитические способности
- 10.4. Работоспособность
- 10.5. Самостоятельность, инициативность, креативность
- 10.6. Умение работать с информацией
- 10.7. Стрессоустойчивость
- 10.8. Способность к обучению
- 10.9. Способность к самооценке
- 10.10. Другое \_\_\_\_\_

**11. Что на Ваш взгляд может стимулировать муниципальных служащих к повышению уровня профессиональных компетенций? (отметьте не более 2 вариантов)**

- 11.1. Повышение заработной платы
- 11.2. Перспективы повышения по службе
- 11.3. Нежелание получить взыскание
- 11.4. Поддержка и одобрение руководства
- 11.5. Возможность самосовершенствования
- 11.6. Боязнь потерять должность
- 11.7. Творческий интерес
- 11.8. Другое \_\_\_\_\_



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

**12. Укажите Ваш пол:**      12.1. Мужской      12.2. Женский

**13. Укажите Ваш возраст:**      13.1. до 30 лет      13.3. 40-49 лет  
13.2. 30-39 лет      13.4. 50 лет и старше

**14. Ваше образование** \_\_\_\_\_

**15. Укажите Ваш стаж работы в органах местного самоуправления:**

15.1. менее 3-х лет      15.2. 3 – 5 лет      15.3. более 10 лет

**Благодарим за участие в исследовании!**

**Анкета эксперта**

Просим Вас принять участие в социологическом опросе, который направлен на изучение профессиональных компетенций муниципальных служащих, недостатков в системе подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих и выработку практических рекомендаций по внедрению эффективных кадровых технологий и механизмов, способствующих дальнейшему развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Опрос анонимный, его результаты будут использованы в обобщенном виде. Для заполнения анкеты внимательно прочтите вопрос и выберите предложенные варианты ответов, отметив тот, который соответствует Вашему мнению, либо напишите свой вариант.

**1. Как Вы считаете, необходимо ли муниципальным служащим профильное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»?**

крайне необходимо	5	4	3	2	1	нет необходимости
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

**2. Проходили ли Вы профессиональную подготовку, переподготовку (повышение квалификации)?**

	Да	Нет
2.1. За последние три года		
2.2. За последние пять лет		
2.3. За последние десять лет		

**3. Если Вы проходили повышение квалификации, насколько это было для Вас результативно?**

- 3.1. Использую полученные знания на практике
- 3.2. Полученные знания расширили мой кругозор, но они не находят практического использования
- 3.3. В ходе переподготовки не получил(а) новых знаний
- 3.4. Затрудняюсь ответить

**4. Желаете ли Вы (вновь) пройти курсы профессиональной подготовки по роду основной деятельности?**

- 4.1. Да
- 4.2. Нет
- 4.3. Затрудняюсь ответить

**5. В какой степени Вы используете в своей работе ...**

	часто	иногда	редко	не использую	не имею образования
5.1. Знания, полученные в рамках базового образования					
5.2. Знания, полученные в ходе дополнительного образования					
5.3. Навыки, полученные от практической работы					
5.4. Знания, полученные на краткосрочных курсах повышения квалификации, семинарах, тренингах					

**6. В какой предметной области Вам необходимы дополнительные знания, навыки?**

- 6.1. Право
- 6.2. Экономика
- 6.3. Компьютерные и информационные технологии
- 6.4. Основы государственной и муниципальной службы
- 6.5. Социальная политика
- 6.6. Политическое управление
- 6.7. Обеспечение связей с общественностью (PR)
- 6.8. Делопроизводство
- 6.9. Практическая психология
- 6.10 Управление персоналом
- 6.11. Служебная этика
- 6.12. Информационно-аналитическая работа
- 6.13. Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**7. Как бы Вы оценили свой уровень готовности к решению управленческих задач?**

- 7.1. Способен решать все задачи, включая инновационные
- 7.2. Решаю текущие задачи, но инновации вызвали бы трудности
- 7.3. Не хватает знаний и опыта для решения отдельных текущих задач
- 7.4. Не хватает знаний и опыта для решения большинства текущих задач

7.5. Затрудняюсь ответить

**8. Потребность в работниках какого типа является наиболее острой в Вашем органе местного самоуправления? (укажите не более двух вариантов ответа)**

- 8.1. «Управленцы» (менеджеры, способные анализировать и предвидеть ход событий, находить нужные решения, организовывать их исполнение),
- 8.2. «Аналитики» (обеспечивающие научную основу управления),
- 8.3. «Производственники» (организаторы хозяйственной деятельности),
- 8.4. «Исполнители» («законники», способные контролировать безусловную реализацию принятых решений),
- 8.5. «Политологи» («переговорщики» и посредники, гасящие конфликты, способные ладить с политическими партиями и прессой, вышестоящими уровнями власти).
- 8.6. Затрудняюсь ответить

**9. Как Вы полагаете, современные муниципальные служащие по сравнению с советскими служащими в своем большинстве стали:**

9.1. Более профессионально компетентными		9.1.1. Менее профессионально компетентными	
9.2. Более образованными		9.2.2. Менее образованными	
9.3. Более честными и порядочными		9.3.3. Менее честными и порядочными	
9.4. Более доброжелательными к людям		9.4.4. Менее доброжелательными к людям	
9.5. Более коррумпированными		9.5.5. Менее коррумпированными	

**10. Как Вы считаете, в последние годы повысились требования к квалификации муниципальных служащих?**

- 10.1. Безусловно, да
- 10.2. Скорее, да
- 10.3. Скорее, нет
- 10.4. Безусловно, нет
- 10.5. Затрудняюсь ответить

**11. В чем именно выразилось изменение (повышение) требований к квалификации?**

- 11.1. Требование высшего профильного образования
- 11.2. Требования к опыту работы

- 11.3. Требования к деловым и моральным качествам (инициативности, предприимчивости, ответственности, порядочности)
- 11.4. Требование компетентности при выполнении функциональных обязанностей
- 11.5. Информационно-коммуникационные требования
- 11.6. Требование специального управленческого образования, знания основ теории управления, экономики, права, понимания правовых и экономических вопросов, способности “видеть стратегическое направление в своей деятельности”
- 11.7. Требование развивать практические навыки управления

***12. Укажите причины, вызвавшие повышение требований к профессионализму сотрудников муниципальных органов управления?***

12.1. Нормативное закрепление требований к профессионализму в федеральном и региональном законодательстве о муниципальной службе

12.2. Изменение условий работы: появление большей свободы в принятии решений и выборе методов управления, децентрализация, передача полномочий органам местного самоуправления и увеличение количества вопросов, решаемых на местах, повышение многообразия форм собственности, недостаточность финансирования, увеличение объема и усложнение структуры работы, усложнение функциональной специализации, увеличение штатов, повышение контроля за деятельностью муниципальных служащих со стороны государственных органов власти и населения

12.3. Изменение характера работы с кадрами: введение реестра муниципальных служащих, проведение аттестации, разработка квалификационных требований и должностных инструкций, усиление работы по подбору кадров, введение конкурсных механизмов занятия вакантных должностей, проведение работы по переподготовке кадров

***13. Какие из технологий, по Вашему мнению, наиболее приемлемы для дальнейшего развития муниципальных служащих?***

- 13.1. Мотивация и стимулирование
- 13.2. Отбор кадров
- 13.3. Технологии организации личного труда
- 13.4. Аттестация
- 13.5. Формирование профессиональной карьеры
- 13.6. Профессиональное развитие
- 13.7. Формирование кадрового резерва
- 13.8. Квалификационный экзамен
- 13.9. Формирование нравственных качеств
- 13.10. Затрудняюсь ответить

**14. Как Вы считаете, соответствует ли квалификация и опыт работы тем функциям, которые Вы выполняете?**

- 14.1. Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы;
- 14.2. Вполне соответствуют,
- 14.3. Недостаток не столько знаний, сколько опыта;
- 14.4. Квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций;
- 14.5. Затрудняюсь с ответом

**15. Насколько часто возникают ситуации, когда Вы чувствуете недостаток профессиональной компетентности?**

- 15.1. Постоянно
- 15.2. Иногда
- 15.3. Практически не возникают
- 15.4. Затрудняюсь ответить

**16. С чем обычно связаны эти ситуации?**

- 16.1. Работа с документами
- 16.2. Работа с людьми
- 16.3. Разрешение конфликтов
- 16.4. Общение с коллегами
- 16.5. Публичные выступления
- 16.6. Работа с компьютерными и информационными технологиями
- 16.7. Другое \_\_\_\_\_

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

- 17.1. Высокий
- 17.2. Средний
- 17.3. Низкий

**18. Какие навыки и личностные качества, по Вашему мнению, наиболее значимы для развития профессиональных компетенций муниципальных служащих? (отметьте не более 3 вариантов)**

- 18.1. Коммуникативные навыки
- 18.2. Организаторские способности
- 18.3. Аналитические способности
- 18.4. Работоспособность
- 18.5. Самостоятельность, инициативность, креативность
- 18.6. Умение работать с информацией
- 18.7. Стрессоустойчивость
- 18.8. Способность к обучению
- 18.9. Способность к самооценке
- 18.10. Другое \_\_\_\_\_

**19. Что на Ваш взгляд может стимулировать муниципальных служащих к повышению уровня профессиональных компетенций? (отметьте не более 2 вариантов)**

- 19.1. Повышение заработной платы
- 19.2. Перспективы повышения по службе
- 19.3. Нежелание получить взыскание
- 19.4. Поддержка и одобрение руководства
- 19.5. Возможность самосовершенствования
- 19.6. Боязнь потерять должность
- 19.7. Творческий интерес
- 19.8. Другое \_\_\_\_\_

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

**20. Укажите Ваш пол:**

- 20.1. Мужской
- 20.2. Женский

**21. Укажите Ваш возраст:**

- 21.1. До 30 лет
- 21.2. 30-39 лет
- 21.3. 40-49 лет
- 21.4. 50 лет и старше

22. *Ваше базовое образование* \_\_\_\_\_

23. *Укажите Ваш стаж работы в органах местного самоуправления:*

23.1. Менее 3-х лет

23.2. 3 – 5 лет

23.3. 5-10 лет

23.4. 10 – 15 лет

23.5. Более 15 лет

**Благодарим за участие в исследовании!**