

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

**РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕЦИЙ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Диссертация на соискание академической степени магистра

**студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»
2 курса группы 05001395
Авхачева Евгения Станиславовича**

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент, доцент кафедры
социальных технологий
Бояринова И.В.

Рецензент
начальник управления кадровой
политики
Н.И. Овчарова

БЕЛГОРОД , 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	12
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	33
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Настоящее исследование посвящено вопросам развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода. Важность указанной темы именно для этого органа управления определяется, по меньшей мере, четырьмя обстоятельствами:

Во-первых, согласно последним исследованиям, успешность и эффективность труда муниципального служащего, как и труда любого другого работника, чей труд связан с общением, приблизительно на 80%¹ зависит от его профессиональных компетенций – совокупности умений правильно взаимодействовать с другими людьми: гражданами, коллегами по службе, начальством и подчиненными.

Во-вторых, Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» требует от муниципальных служащих провозгласить высокую компетентность (в том числе это относится к совокупности коммуникативных компетенций) и профессионализм одними из основополагающих принципов своей деятельности и заботиться об их развитии². В Законе «Об особенностях организации муниципальной службы Белгородской области»³ знание «...схем служебных взаимоотношений...», умение осуществлять коммуникативные взаимодействия «... с коллегами внутри своего подразделения с выше- и нижестоящими структурами» вменяется муниципальным служащим в обязанность.

В-третьих, следует учесть то, что со всё возрастающей частотой различные муниципалитеты принимают кодексы этики и служебного поведения, в которых целые разделы посвящены вопросам общения и

¹ Интеллект и эмоциональный интеллект URL: <http://www.livecoach.ru/about/eq/> (дата обращения: 13.09.2015).

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

³ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Сборник нормативно-правовых актов Белгородской области. – 2007. – № 112.

межличностных взаимодействий, эта проблема приковывает к себе всё больше внимания.

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 развития 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 для современной практики заключается в наличие потребности знаний по содержанию профессиональной компетентности, а также технологий их развития в быстроменяющихся экономических и политических условиях.

Степень изученности данной темы. В общем виде, охарактеризовать современное состояние проблемы исследования можно как сохранение тенденции отставания разработок, имеющих практическую значимость, от существующих теоретических моделей.

Управление персоналом, компетентностный подход к развитию муниципальных служащих исследуют в своих работах: Т.Ю. Базаров, С.А. Боженков, Н.М. Добрынин, А.Я. Кибанов, В.А. Спивак, К.В. Харченко, В.П. Чемяков, В.В. Черепанов¹; подготовку, переподготовку и повышение

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2012. С. 525; Боженков С.А., Харченко К.В. Кадровая политика региона как инструмент создания солидарного общества // Управление

квалификации муниципальных служащих: А.Н. Аверин, В.А. Гневко, В.Н. Иванов, Г.Р. Латфуллин, П.А. Ореховский и др.¹.

В трудах таких отечественных авторов как Г.М. Андреева, Л.А. Бодалев, А. Н. Леонтьев, А.И. Пригожин², проблема коммуникативных компетенций анализируется только в социальном и методологическом аспектах, приводится мало примеров, способных связать умозрительные выкладки с практикой.

Технологизация управленческого процесса в органах местного самоуправления, в т.ч. в организации кадровой работы с муниципальными служащими находит свое отражение в работах: Ю.В. Астахова, В.П. Бабинцева, В.М. Захарова и др.³.

В числе зарубежных исследователей развитием компетенционного подхода в целом и коммуникативной компетенции в частности занимались Р. Марр, Т. Орджи, Д. Фрэнсис, М. Холстед, А. Шелтен⁴ к этим работам так же справедливы указанные выше замечания, так как труды рассчитаны для

городом: теория и практика. 2010. №1 (2); Добрынин Н.М. Государственное управление: Теория и практика. Современная версия новейшей истории государства. Новосибирск, 2010; Кибанов А.Я. Служба управления персоналом. М., 2010; Спивак В.А. Управление персоналом. М., 2010; Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2012; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2011.

¹ Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2010; Гневко В.А., Когут А.Е. Проблемы кадрового обеспечения местного самоуправления: повышение квалификации муниципальных служащих. СПб, 2010; Иванов В.Н. Актуальные проблемы подготовки кадров для органов местного самоуправления. М., 2010; Латфуллин Г.Р. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти. М., 2009; Ореховский П.А. Профессионализм муниципальных кадров. М., 2013.

² Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2013; Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М., 2014; Бодалев А.А. О взаимосвязи общения и отношения // Вопросы психологии. 2014. №1; Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2010.

³ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Монография. Белгород, 2010; Бабинцев В.П. Противоречия и проблемы процесса технологизации государственного и муниципального управления в регионе. Белгород, 2007; Бабинцев В.П., Захаров В.М., Говоруха Н.С. Региональная система профессионального развития государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2005;

⁴ Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2007; Холстед М. Ключевые компетенции в системе оценки Великобритании. Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию // Материалы семинара. Самара, 2011.

менеджеров коммерческого сектора и, что естественно, мало годятся для отечественных реалий.

Однако в науке и управленческой практике, несмотря на большое количество научных разработок в области формирования и развития коммуникативных компетенций, еще не выработаны достаточно обоснованные рекомендации по развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данная тема лишь частично раскрыта в имеющейся литературе, а значит, нуждается в дальнейшей разработке.

Проблема исследования заключается в противоречии между возросшими требованиями к профессионализму кадров муниципальной службы и недостаточной технологической разработанностью управления развитием профессиональных компетенций муниципальных служащих.

В качестве основной **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что, если эффективность функционирования муниципального управления во многом определяется степенью развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, то целесообразным, стало быть, проанализировать уровень развития данных компетенций в практике развития администрации города Белгорода.

Объектом исследования является процесс развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Предметом – технологии развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода.

Цель диссертации – разработка рекомендаций по совершенствованию профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода и их содержательно-технологическое обеспечение.

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Рассмотреть теоретические основы исследования профессиональных компетенций муниципальных служащих.

2. Проанализировать практику развития профессиональных компетенции муниципальных служащих в администрации города Белгорода;

3. Предложить направления совершенствования профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода.

Теоретико-методологические основы. Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам, связанным с профессиональными компетенциями, психологией, педагогикой, философией и историей.

В процессе исследования мы опирались на теории профессионализма, его роли в становлении конкурентоспособного специалиста – В.П. Беспалько, М. М. Зиновкина, Г. В. Лаврентьева, Е. И. Машбиц, А. Н. Орлова, Н.Н. Тулькибаевой¹. В исследовании были использованы концепции о коммуникативных компетенциях специалиста – Л.Г. Антропова, С.Н. Батракова, Ю.Н. Емельянов, В.Н. Панферов, Л.А. Петровский².

Методы исследования определялись спецификой решаемых задач и включали как теоретические, так и эмпирические: анализ литературы, наблюдение, анкетирование, формализованное интервью, индивидуальные и групповые беседы, экспресс-анализ, тестирование, опытно-

¹Беспалько В.П., Татур Ю.Г. Системно-методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса подготовки специалистов. М., 2009; Зиновкина М.М. Креативная технология образования // Высшее образование в России. 2009. № 3; Лаврентьев Г.В., Лаврентьева Н.Б. Слагаемые технологии модульного обучения. Барнаул, 2008; Машбиц Е.И. Психологические проблемы проектирования учебной деятельности // Вопросы психологии. 2009. № 6; Орлов Ю.М. Потребностно - мотивационные факторы эффективности учебной деятельности студентов вуза. М., 2014; Тулькибаева Н.Н. Методика педагогического исследования и некоторые показатели эффективности используемых средств в обучении. Челябинск, 2012.

²Антропова Л.Г. Совершенствование коммуникативной компетентности учителя на основе творческой рефлексии (в условиях дополнительного образования). Челябинск, 2009.; Батракова С.Н. Основы профессионально-педагогического общения. Ярославль, 2012; Емельянов Ю.Н. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности. СПб., 2011; Панферов В.Н. Общение как предмет социально-психологических исследований. Липецк, 2013; Петровская Л.А. Основные характеристики компетентности в общении. Кострома, 2014.

экспериментальная работа. А также методы математической статистики, экспертных оценок.

Важную роль в процессе исследования играли методы структурно-функционального, факторного, системного, сравнительного анализа.

Эмпирической базой исследования выступают:

1. Федеральное законодательство РФ, региональное законодательство Белгородской области в сфере местного самоуправления, а также нормативные акты администрации города Белгорода по развитию муниципальной службы¹.

2. Статистические данные о кадрах муниципальной службы в администрации города Белгорода.

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 авторского социологического исследования «Развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих», проведенного автором в сентябре 2015г. среди муниципальных служащих, занимающих

¹ 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 // Собрание законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 31; Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 47; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области. Закон Белгородской области от 24 сентября 2007г. № 150 // Сборник законов, принятых Белгородской областной Думой в 2007 году. Белгород. 2007; О городской целевой программе Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики на 2012-2016 годы: Постановление администрации города Белгорода от 14.11.2011 № 207 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область»; Об утверждении Стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016 годы: Решение Совета депутатов города Белгорода от 25 октября 2011г. № 531 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

высшие и главные должности муниципальной службы (N=30) и муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы (N=60) в администрации города Белгорода.

Научная новизна исследования:

1. Обоснованы приоритетные направления развития профессиональных компетенций, в частности, перспективность внедрения компетентного подхода в управление персоналом муниципальной службы.

2. Сконструирован проект профиля компетенций для запланированных групп должностей. Нами приведен пример профиля компетенции для главной группы должностей, категории руководители.

Положения, выносимые на защиту.

1. Одним из наиболее перспективных направлений управления развитием персонала муниципальной службы является компетентный подход, который дает четкое определение профессиональных требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, занимаемой должности, направления деятельности и выполняемых задач. Профессиональные компетенции - это один из ведущих когнитивных компонентов подсистемы профессионализма деятельности, сфера профессионального ведения, постоянно расширяющаяся система знаний позволяющая выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью, круг решаемых проблем или вопросов. Внедрение компетентного подхода в муниципальное управление позволит облегчить процедуру найма персонала, оценки эффективности его работы и формирования расчета потребностей в профессиональном развитии муниципальных служащих

2. Профессиональные компетенции муниципальных служащих представляют собой способность выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в органе местного самоуправления. Под

профессиональными компетенциями муниципальных служащих следует понимать обобщенные характеристики личности, определяющие ее намерение и способность применять специальные знания, умения, навыки и личностные качества, которые формально регламентированы требованиями занимаемой должности для успешного выполнения профессиональных задач в области муниципального управления. Диагностика профессиональных компетентностей муниципальных служащих с фиксацией степени проявления той или иной компетенции станет основой для составления программ развития профессионализма и компетентности муниципальных служащих администрации города Белгорода.

3. В число главных элементов формирования профессиональных компетенций муниципальных служащих на первое место попадают этические нормы, выполнение профессиональных требований поведенческого характера. Они воспринимаются как аксиомы: аккуратность, исполнительность, четкость в работе. Другие элементы связаны с более сложными отношениями ценностной и деятельностной природы чиновничества и оказываются менее востребованными. Поэтому большинство чиновников ощущают свою неполную востребованность, как профессионалы управленцы, менеджеры в сфере муниципального управления.

Компетентностный подход может и должен являться основой управления развитием персонала муниципальной службы, которые предполагают использование профилей компетенций значительно, что значительно повысит эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих администрации города Белгорода, а, следовательно, муниципального управления в целом. Конструирование проектов профиля компетенций для запланированных групп должностей 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.

Практическая значимость магистерской диссертации состоит в том, что выводы и практические рекомендации, сформулированные в ходе изучения практики развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, могут быть использованы в работе муниципальных органов, а также в проведении дальнейших теоретических и эмпирических исследований по проблемам, связанным с вопросами развития указанных компетенций. Также, разработаны технологические элементы внедрения компетентного подхода в управление персоналом муниципальной службы администрации города Белгорода, в том числе формирования профиля компетенций.

Описание апробации исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих» (г. Белгород, 2015)¹, «Практика развития профессиональных компетенции муниципальных служащих в Белгород» (г. Белгород, 2015)².

Структура исследования состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, а также приложений.

¹ Бояринова И.В., Авхачев Е.С. Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих // Материалы Форума межрегионального приграничного сотрудничества. URL: <http://forum.euroregion.ru/index.php?topic=284431.0> (дата обращения: 10.10.2015).

² Бояринова И.В., Авхачев Е.С. Практика развития профессиональных компетенции муниципальных служащих в Белгород // Материалы научно-практической конференции. URL: <http://forum.euroregion.ru/index.php?topic=284434.0> (дата обращения: 25.12.2015)

РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Становление новой системы местного самоуправления, обусловлено введением в действие федерального закона от 06.10.2003г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»¹, особую актуальность и социальную значимость приобретают вопросы, связанные с развитием муниципальной службы, повышением уровня профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

Муниципальная служба, являясь, по сути, социальным институтом, функционирует в органах местного самоуправления, регламентирует профессиональную деятельность работников этих органов, устанавливает их полномочия в решении вопросов местного значения.

Кадровый аспект является одним из ключевых в муниципальной службе, как сферы управления, от его уровня едва ли не в определяющей степени зависят рациональность и эффективность функционирования органов местного самоуправления. 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.²

Муниципальная служба России – важнейший инструмент преобразований во власти, экономике, социальной сфере. Становление муниципальной службы в нашей стране проходило в сложных и противоречивых условиях, в целом отставало от общего темпа реформ в экономике и социальной сфере. Издержки, нерешенных проблем

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 октября 2006 г. № 131-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 32. – Ст.1954

² Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2008. – № 18. – Ст. 2003.

муниципальной службы, проявились в низкой эффективности органов местного самоуправления, недостаточном уровне профессионализма муниципальных служащих, высокой степени отчуждения от них граждан, снижении престижа муниципальной службы.

Названные проблемы нацелена устранить реформа муниципальной службы, главной целью которой является повышение эффективности муниципального управления в интересах развития гражданского общества. В условиях реформирования органов местного самоуправления разработка инновационных технологий развития профессиональных компетенций муниципальных служащих является приоритетным научным направлением в области исследований. Наиболее актуальная задача реформы – восстановление доверия граждан к органам муниципальной власти за счет качественного удовлетворения их социальных и общественных потребностей на основе предоставления муниципальных услуг. Внедрение новой системы подготовки и переподготовки кадров, управленческих технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности сотрудников органов власти, приобретает огромное значение и должно стать одним из основных направлений модернизации 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 власти¹.

Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»² был принят в русле 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

¹Куршиева Н.М. Оценка профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Практика муниципального управления. 2012. № 7. С. 96.

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

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 регулирования¹. Одним из основных принципов, указанных в законе, является принцип профессионализма и компетентности муниципальных служащих. Данный принцип можно считать одним из основополагающих при организации и функционировании муниципальных органов власти в Российской Федерации.

В данном случае, стоит сказать о различии между понятиями профессионализма и компетентности. В определении понятия муниципальной службы в качестве ведущего признака выделяется именно профессиональная деятельность, требующая для своего осуществления специальных знаний и навыков. Профессионализм – это высокая степень овладения какой-либо профессией, характеризуемая мастерством и высокой компетентностью.

Достижение муниципальным служащим высокого уровня профессионализма основывается на приобретении им необходимого объема знаний и овладении умениями и навыками управленческой деятельности².

Один из отечественных специалистов – Е.В. Охотский 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 условиях³. Профессионализм стимулирует расширение и повышение знаний, накопление опыта, развитие организаторских способностей,

¹ Фабричный С.Ю. Формирование муниципальной службы: проблемы теории и практики. М., 2015. С. 25.

² Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко, 2003. С. 560.

³ Охотский Е.В., Игнатов В.Г., Лытов Б.В. и др. Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, 1998. С. 501.

поддержание постоянно высокого уровня служебной и исполнительской дисциплины.

Слудет заметить, что профессионализм тесно связан с понятием «компетентность» (от лат. *competens* — соответствующий, способный), которая означает доскональное знание своего дела, сути выполняемой работы, норм, правил и процедур организации, а также наличие умений и навыков, способствующих эффективной реализации этих знаний в практической деятельности¹.

Для успешной профессиональной деятельности в определенной должности человек должен обладать оптимальным набором качеств — компетенций.

Под понятием *компетенция* следует понимать (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-либо². 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 результатов³.

Как отмечает Н.М. Добрынин, *компетентность* - показатель профессионализма, степень выраженности присущего человеку профессионального опыта, умений и навыков; доскональное знание своего

¹ 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».

² Словарь иностранных слов. М., 1987. С. 241.

³ Спивак В.А. Управление персоналом. М., 2010. С. 20.

дела, сущности выполняемой работы, способов и средств достижения поставленных целей¹. 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.

Термин «компетенция» (от латинского *competens* (*compentis*) - соответствующий; способный²), как и термины «компетентный» и «компетентность», активно используется в научной литературе.

По мнению Дж. Равена, компетенция «состоит из большого числа компонентов, многие из которых относительно независимы друг от друга... некоторые компоненты относятся скорее к когнитивной сфере, а другие - к эмоциональной... эти компоненты могут заменять друг друга в качестве составляющих эффективного поведения». При этом, как подчеркивает Дж. Равен, «виды компетенций» суть «мотивированные способности»³.

Компетенции, по мнению А.А. Деркача и В.Г. Зазыкина, связана с имеющимися профессиональными знаниями, с профессиональной эрудицией; применительно к кадрам муниципальной службы профессиональные компетенции определяются уровнем специального образования. Процесс профессионального обучения зависит, в свою очередь, от ряда психологических особенностей управленца: управленческих способностей, системности мышления и интуиции, опыта и профессиональных управленческих умений муниципальных служащих, их профессионально важных личностных качеств⁴.

¹ Добрынин Н.М. Государственное управление: Теория и практика. Современная версия новейшей истории государства. Новосибирск, 2010. Т. 2. С. 254.

² Словарь иностранных слов. 17-е изд., испр. М. 2002. С. 241.

³ Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. 2012. С. 56.

⁴ Деркач А.А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих. М. 2011; Зазыкин В.Г. Введение в акмеологию. М. 2010.

Обобщая разные подходы к понятию «компетенции», А.П. Назаретян и И.Н. Дроздов, выделяют ряд ее признаков: обладание специфическими способностями, включающими личностные психологические черты и характеристики поведения, значимые (важные) для данной деятельности; способность получать высокие результаты в определенной деятельности; наличие не только знаний, но и умений применять эти знания на практике; повышение уровня в процессе обучения и практики; многокомпонентность, что обуславливает наивысшую успешность в той или иной профессиональной области¹.

Профессиональные компетенции - это один из ведущих когнитивных компонентов подсистемы профессионализма деятельности, сфера профессионального ведения, постоянно расширяющаяся система знаний позволяющая выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью, круг решаемых проблем или вопросов².

Профессиональными будут называться только те компетенции, которые определены требованиями к занятию служебной должности. Профессиональные знания, умения и навыки не обязательно гарантируют эффективность трудовой деятельности. В качестве компетенций, гарантирующих эффективность профессиональной деятельности муниципальных служащих, выступают такие личностные качества служащих, как мотивы, психофизиологические характеристики, установки и ценности. Под профессиональными компетенциями муниципальных служащих следует понимать обобщенные характеристики личности, определяющие ее намерение и способность применять специальные знания, умения, навыки и личностные качества, которые формально регламентированы требованиями занимаемой должности для успешного выполнения профессиональных задач в области муниципального управления. Важное значение в процессе развития профессиональных компетенций

¹ Там же. С. 201.

² Деркач А., Зазыкин В. Акмеология. СПб., 2013. С. 89.

муниципальных служащих приобретает категория «система профессиональных компетенций», включающая в себя множество профессиональных компетенций, управление которыми способствует преобразованию в полной мере способностей муниципальных служащих к выполнению успешной профессиональной деятельности в возрастающую или, наоборот, сокращающуюся производительную силу труда.

В связи с этим возникает необходимость выделения наиболее значимых для достижения организационных целей профессиональных компетенций муниципальных служащих и определения их влияния на возможность реализации поставленных целей органов местного самоуправления. Чтобы получить полное представление о системе профессиональных компетенций муниципальных служащих, следует увязать их с основными требованиями, предъявляемыми к ним со стороны органов государственной власти и местного самоуправления.

По нашему мнению, наиболее точное определение понятию «профессиональные компетенции муниципальных служащих» дает В.П. Чемеков, который понимает под ними способности персонала (профессиональные, нравственные, мотивационные, физические и 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 функций¹.

Под *профессиональными компетенциями муниципальных служащих* мы будем понимать способности эффективно осуществлять муниципальную деятельность, решать проблемы и задачи муниципального управления на

¹ Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2012. С. 87.

основе накопленных знаний, навыков, умений, профессионального и жизненного опыта.

Следует определить и критерии оценки профессиональной компетентности муниципального служащего:

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

Предложенные критерии профессиональной компетентности позволяют, с одной стороны, объективно оценить проявляющиеся профессиональные качества муниципальных служащих, с другой стороны,

выявить их субъективное отношение к своей профессиональной деятельности, а по существу – степень приверженности ей¹.

Для наиболее эффективного достижения принимаемых целей необходимо обеспечение постоянного соответствия уровня профессиональной компетенции муниципальных служащих требованиям развития экономики и социальной сферы, что является, возможным при активном внимании к таким факторам как:

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

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.

¹ Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. Мн., 2009. С. 563.

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.

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.

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 характер¹.

Критериями оценки эффективности профессиональной переподготовки муниципальных служащих, являются: профессиональный рост кадров; уровень взаимозаменяемости персонала в структурных подразделениях

¹ Щепачёв В.А. Профессионализм и компетентность – один из основных принципов организации и функционирования муниципальной службы. URL: <http://www.orenamo.ru/news/406> (дата обращения: 02.09.2015).

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 должности¹.

Основную содержательную часть стажировки можно разбить на следующие блоки:

- 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 контактов. Длительность

¹ Зотов В.Б. Система муниципального управления. Санкт-Петербург, 2006. С. 449.

стажировок, в зависимости от формата и страны проведения, составляет от двух до двенадцати недель¹.

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;
- 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,

¹ Региональная кадровая политика в цифрах и фактах, Белгород, 2011. С. 54. URL: <http://www.belregion.ru/department/part380/links460/>. (дата обращения: 01.09.2015).

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 образования¹.

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

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

личности делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей¹.

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)².

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 аттестации определяются такие качества работника, как профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, сложность выполняемой работы и конкретно достигнутые результаты³.

Основу компетенций профессионала сферы государственного и муниципального управления составляет и правосознание, и ценностные установки и ориентации, и его профессиональная позиция в социальной среде, признанные правила поведения, а не описание единичного факта и не формула позитивного закона, говорящего о том порядке, который осуществляется в действительности. Специфика профессиональных

¹ 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.

² Куршиева Н.М. Оценка профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Практика муниципального управления. 2012. № 7. С. 98.

³ Спивак В.А. Управление персоналом. М., 2010. С. 18.

компетенций должностного лица сферы государственного и муниципального управления обусловлена высокой сложностью, социальной и профессиональной значимостью.

Проявляя свои профессиональные компетенции, государственный служащий показывает свою профессиональную пригодность и соответствие общественным требованиям и нормам права. Компетенции раскрывают степень проявления профессионализма и выступают одновременно как характеристика профессиональной деятельности и как нравственная категория – ответственность, которая корректирует процесс профессионального роста специалиста. Это значит, что компетентный специалист — это человек «призванный по профессии» и «признанный по результатам» своего труда (самим собой и другими субъектами) и готовый отвечать за результаты своего труда, т.е. брать на себя ответственность за сделанное.

Придерживаясь эклектического подхода и опираясь на указанные выше направления в изучении данного феномена, под профессиональными компетенциями, мы будем понимать интегральное личностное образование, включающее в себя профессионально – важные знания, умения и специфические компетенции относительно выполняемой деятельности.

Профессиональные компетенции служащих сферы государственного и муниципального управления должны приобрести характер стратегический, быть рассчитанными на перспективу. Важно также найти достаточно надежные критерии и методы оценки и измерения уровня профессионализма, определения его составляющих. Профессионализм в любой сфере деятельности в целом и в системе государственного и муниципального управления, в частности, не может быть статичным, раз и навсегда установленным состоянием. Требования к современному государственному и муниципальному управлению, прежде всего, нацелены на повышение профессионализма служащих данной сферы.

В сфере государственного и муниципального управления профессиональные компетенции во многом ограничены системой нормативно-правового регулирования государственной и муниципальной службы, хотя декларируют практически те же сферы компетенций, как и в управленческой компетенции в коммерческой среде.

Исследователями делается попытка создания модели профессионализма государственного и муниципального служащего как соответствие его деятельности определенным требованиям, причем деятельности мотивированной, имеющей основание к своей активности в соответствующих установках, которая имплицитно уже содержит в себе выход за рамки преобладающе личностного подхода, ибо трудовая мотивация и установка в сфере профессиональной деятельности – это продукт социальный. Но совмещение личностной и социально-личностной компетентности приводит к чрезвычайно громоздким профиограммам. Такие сложные системы оценок личности возможны, уместны и эффективны при «штучном» подборе кадров, как правило – на замещение руководящих должностей. При работе с персоналом в целом они слишком громоздки, трудоемки и дорогостоящи.

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 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 служащих¹.

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.².

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.

¹ Богатырева И.В. О некоторых аспектах кадрового обеспечения муниципальной службы региона: социологический анализ. Воронежский институт экономики и социального управления // Научные ведомости. 2009. № 7. С. 93.

² Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Монография. Белгород. 2010. С. 50.

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. Также важно всестороннее развитие личности служащего - на основе знаний права и экономики, логики и философии, этики, психологии и т.д.¹.

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 эффективность применения полученных знаний. Добиться эффективности профессиональной подготовки муниципальных служащих возможно лишь

¹ 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. 68.

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, знакомства, выгоды назначающих, ходатайства влиятельных лиц, а не профессионально-квалификационные качества, опыт и знания, способность к работе.

В этой связи особую 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 профессионально пригодных кадров для муниципального управления необходимо последовательное и глубокое изучение всех стадий, составляющих процесса воспроизводства трудовых ресурсов для замещения должностей руководителей и специалистов. Таким образом, важно формирование кадровой политики, базирующейся на общих закономерностях развития 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. Но не только формируют, но и задают такие правила игры, которые с одной стороны, оберегают государственное управление от

непрофессионалов, а с другой стороны, востребуют в свою сферу профессионалов.

Таким образом, 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.

Безусловно, каждая профессия предъявляет к работникам определенные требования, поэтому важно выявить соответствующие компетенции (или свойства личности) до того, как работник покажет их отсутствие на практике. Профессию муниципального служащего нельзя назвать новой для российского общества, так как специалистов в этой сфере деятельности готовят не первый год, однако потребность в профессиональных муниципальных служащих стоит достаточно актуально, так как сегодня эта профессия, как никогда, предъявляет к человеку высокие требования. Муниципальная служба – это целевая система, смысл деятельности которой определяется как улучшение качества жизни населения на территории муниципального образования. Это положение закреплено в Федеральном законе «О местном самоуправлении в Российской Федерации», который устанавливает, что местное самоуправление – это самостоятельная и под свою ответственность деятельность органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения¹.

Таким образом, исследование теоретических аспектов развития профессиональных компетенций муниципальных служащих дает основание для формулировки ряда выводов:

1. Основной целью реформы органов местного самоуправления является повышение эффективности муниципального управления, которое не

¹ Батаршев А. В. Диагностика профессионально важных качеств. СПб. 2013. С. 340.

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.

2. 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.

3. Развитие профессиональных компетентностей 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 городского администрации города Белгорода.

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

С изменением функций и содержания муниципального управления принципиально изменяются требования к муниципальным служащим нового поколения, в том числе в части их профессиональным компетенциям. Поменялись базисные компоненты влияния на профессионализм кадров. Один из них – новая система экономических отношений, базирующихся на разнообразии форм собственности. В силу чего необходимо по-иному настраивать механизм учета интересов муниципалитета, предпринимательских структур, корпоративных групп, населения и отдельных лиц. Другой компонент – приоритет права, законодательства в действиях государственных и муниципальных органов. Новая правовая культура становится неотъемлемым качеством современной российской власти. Следующий компонент – принципиально изменившаяся и продолжающаяся совершенствоваться политическая реальность. Необходимость формирования гражданского общества и умение управлять социально-экономическими процессами в таком обществе – все это требует нового качества как исполнительной, так и законодательной власти. Наконец, еще такой базисный компонент – эволюционирование в сторону инновационного менеджмента вообще и в государственных органах исполнительной власти в частности.

В настоящее время большинство муниципальных служащих обладают недостаточным уровнем профессиональной компетентности, в результате чего возникают проблемы с эффективным исполнением ими должностных обязанностей и обеспечением функционирования муниципальных органов власти. В связи с этим весьма актуальным представляется необходимость проведения исследования, посвященного вопросам развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации

города Белгорода. Важность указанной темы именно для этого органа управления определяется, по меньшей мере, тремя обстоятельствами:

Во-первых, согласно последним исследованиям, успешность и эффективность труда муниципального служащего, как и труда любого другого работника, чей труд связан с общением, приблизительно на 80% зависит от его профессиональных компетенций – совокупности умений правильно взаимодействовать с другими людьми: гражданами, коллегами по службе, начальством и подчиненными. А конкретно, следующим компетенциям и знаниям: таланту правильно объяснить обстановку и оказывать на неё влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чём нуждаются другие индивиды, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным. Без этих способностей, как считают С. Роббинз и Ф. Хансейкер, муниципальный служащий не сможет организовывать коммуникативные взаимодействия с окружающими и не состоится как управленец.

Во-вторых, Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» требует от муниципальных служащих провозгласить высокую компетентность (в том числе это относится к совокупности коммуникативных компетенций) и профессионализм одними из основополагающих принципов своей деятельности и заботиться об их развитии. В-третьих, следует учесть то, что со всё возрастающей частотой различные муниципалитеты принимают кодексы этики и служебного поведения, в которых целые разделы посвящены вопросам общения и межличностных взаимодействий, эта проблема приковывает к себе всё больше внимания.

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 города Белгорода. В качестве основного метода сбора информации выступил опрос. В анкетном опросе участвовали муниципальные служащие администрации города Белгорода, занимающие высшие и главные должности муниципальной службы (N=30) и муниципальные служащие, занимающие ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы (N=60)¹.

В настоящее время на территории г. Белгорода реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 г. и План действий органов местного самоуправления на 2012-2016гг.². Разработка данной Стратегии потребовала тщательно проработать основания управленческой деятельности.

Основной целью Стратегии развития города Белгорода на предстоящий период до 2016 года является построение городской инновационной среды, являющейся основой Белгородской интеллектуально-инновационной системы. Городская составляющая этой системы, предполагает высокую степень включения города в инновационные процессы, реализуемые в регионе.

В этой связи, целевое муниципальное управление, направленное на формирование, развитие и рациональное использование кадров «новой генерации», должно реализовываться через комплекс системных мероприятий, представляющих собой в совокупности муниципальную кадровую политику.

Администрацией г. Белгорода предприняты практические шаги по внедрению в муниципальное управление современных научных подходов.

¹ Авторское социологическое исследование, проведенное методом анкетирования в сентябре 2015 г. с общим количеством респондентов 90 человек из числа муниципальных служащих администрации города Белгорода.

² Об утверждении Стратегии развития города Белгорода до 2025 года и Плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016 годы: Решение Совета депутатов города Белгорода от 13 января 2007 г. № 413. (с изменениями, внесениями решения Совета депутатов г. Белгорода от 25 октября 2011г. № 531). Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

Во-первых, управление реализуется не только на основе административного принципа, но и программно-целевого, а также проектного управления.

Во-вторых, обеспечивается принцип социальной ориентированности управления: акцент смещен с макроэкономических показателей на индикаторы качества жизни населения.

В-третьих, предпринимаются попытки сделать результаты управленческой деятельности измеримыми, а значит, контролируемыми и совершенствуемыми.

Организационной мерой повышения научного содержания управления является создание администрацией города муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий». Институт ведет свою деятельность по трем направлениям: муниципальная статистика, муниципальная социология и научно-методологическая поддержка разработки целевых программ в развитие Стратегии. В Институте работают как практики, имеющие большой опыт управленческой деятельности, так и ученые – представители университетской науки. В то же время декларирование перехода к научно обоснованному управлению – важный, но недостаточный шаг для получения необходимых результатов. В современных условиях наиболее значимым фактором успешной реализации Стратегии являются квалифицированные кадры муниципальной службы¹.

Для дальнейшего развития муниципальной службы и с целью создания правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала Белгорода с учетом перспектив социально-экономического развития города подготовлена городская целевая программа «Формирование муниципальной кадровой политики» на 2012-2016 годы²

¹ Боженков С.А., Харченко К.В. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров // Управление персоналом. – 2009. – №6. – С.46-50.

² О городской целевой программе «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики» на 2012-2016 годы: Постановление администрации города Белгорода от 14.11.2011 № п207 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

(далее Программа) и план реализации мероприятий городской целевой программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики» на 2012-2016 годы».

Основными задачами Программы является:

1. Развитие кадрового потенциала муниципального управления;
2. Содействие формированию сообщества профессионалов в экономике и социальной сфере.

Перечень мероприятий данной Программы направлен на решение стратегических задач экономического и социального развития города, муниципальной кадровой политики, повышение эффективности и результативности муниципальной службы, создание эффективной системы управления муниципальной службой.

Объем финансирования мероприятий Программы составит: 20 132,7 тыс. руб., в том числе: 2012 год – 2 950,3 тыс. руб.; 2013 год – 4 545,3 тыс. руб.; 2014 год – 3 816,2 тыс. руб.; 2015 год – 4 541,1 тыс. руб.; 2016 год – 4 279,8 тыс. руб. из средств бюджета городского округа «Город Белгород».

Ожидаемые конечные результаты реализации Программы:

1. Увеличение доли лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва;
2. Увеличение доли муниципальных служащих, прошедших обучение;
3. Увеличение доли выпускников школ, принявших участие в профориентационных мероприятиях;
4. Повышение коэффициента инновационной активности молодых ученых, аспирантов, соискателей;
5. Увеличение доли предприятий и организаций, в чьи коллективные договоры включены разделы по формированию кадровой политики.

Достижение целей и задач Программы потребует системного подхода и упорядоченной последовательности действий органов местного самоуправления города Белгорода, научно-исследовательских,

образовательных учреждений, предприятий и организаций, а также их координации на различных уровнях управления и взаимодействия.

Оценка компетенций муниципальных служащих регламентируется федеральными и региональными законами. В частности:

- Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ;
- Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ;
- Закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» от 24 сентября 2007 года № 150.

Другой проект, относящийся к развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих – «Внедрение компетентностного подхода в кадровые процедуры администрации города Белгорода» на 2014 – 2015 годы.

В рамках реализации проекта «Внедрение компетентностного подхода в кадровые процедуры администрации города Белгорода» на 2014 – 2015 годы проведены оценочные мероприятия муниципальных служащих администрации города Белгорода для определения уровня выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих и сформированы карты компетенций.

Комплексная оценка развития профессиональных компетенций, разработанная в рамках реализации проекта включает в себя кейс-задания (метод кейс – интервью) и тесты (первичное и итоговое тестирование) на определение уровня выраженности профессиональных навыков по разработанной форме (прилагается).

В настоящее время определен перечень требований к знаниям, умениям и навыкам специалистов. Необходимый уровень компетентности специалистов закреплён в модели компетенций для каждого специалиста, в которой отражены не только базовые компетенции в области направления

деятельности (знания, умения и навыки), но и личностные компетенции (стратегическое планирование, лидерские качества, гибкость мышления и т.п.).

Вышеуказанные процедуры оценки компетенций муниципальных служащих утверждены приказом заместителя главы администрации – руководителя аппарата администрации города от 26 февраля 2015 года № 3 «Об утверждении тестовых заданий и кейс – заданий на определение уровней выраженности у кандидатов, поступающих на муниципальную службу, и муниципальных служащих, прошедших обучение, профессиональных компетенций в администрации города Белгорода».

На основании указанной проработанности и актуальности, предложим рекомендации по развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих вышеуказанной администрации, через призму проведенного нами социологического исследования.

В проведенном нами магистерском исследовании, развитие кадрового потенциала рассматривается в контексте кадровых процессов, происходящих в органах местного самоуправления.

В администрации города Белгорода по состоянию на 1 января 2015 года общее количество муниципальных служащих 587 человека¹, которые осуществляют свою профессиональную деятельность в возрасте (рисунок 1):

- до 30 лет – 28,0%;
- от 31 до 40 лет – 29,0%;
- от 41 до 50 лет 26,0 %;
- свыше 50 лет – 17,0 %.

Средний возраст муниципальных служащих в городе Белгороде составляет 38,7%, что на 2,7% ниже, чем в Белгородской области². Таким образом, можно констатировать, что в течение 10-15 лет произойдет

¹Региональная кадровая политика в цифрах и фактах, Белгород, 2015. С. 105. URL: <http://www.belregion.ru/departament/part380/links460/>. (дата обращения: 01.09.2015).

² Там же. С. 107. URL: <http://www.belregion.ru/departament/part380/links460/>. (дата обращения: 01.09.2015).

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.

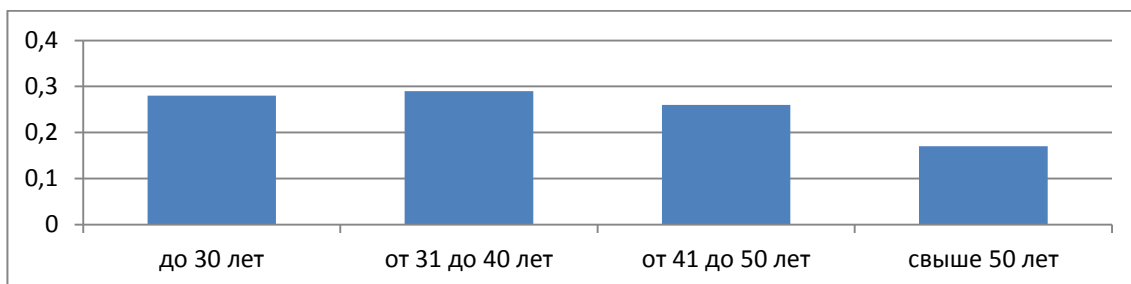


Рис. 1. Возраст муниципальных служащих г. Белгорода

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 кадров¹.

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

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

Гендерное распределение занятых работников в администрации города Белгорода показывает, что мужчины составляют 28% занятых, а женщины – 72% занятых¹.

Проанализировав кадровые процессы в администрации города, мы видим, что доля муниципальных служащих, имеющих высшее образование составляет 99,0% от общего количества муниципальных служащих (по области 68,9%)², имеющих ученую степень – 1,5%. Однако, использование научных знаний для обеспечения успешной реализации Стратегии развития города до 2025 года становится все более необходимым.

В кадровом составе администрации города Белгорода все муниципальные служащие имеют высшее образование. Чаще представлены в кадровом корпусе Администрации специалисты с высшим образованием по направлениям технического, экономического, гуманитарного, юридического профиля. Большинство служащих имеет высшее образование по профилю, не соответствующему деятельности, которой они в настоящий момент занимаются. Правда, в последнее время ситуация начинает понемногу меняться. В «тройку» необходимых специальностей для чиновника наши респонденты включили следующие виды профильного образования, набравшие примерно равное число «голосов»:

- 1) экономическое образование — 37,0% (22);
- 2) юридическое — 28,0% (16);
- 3) другое образование — 29,0% (18).

Из опрошенных юридическое образование имеют 15,8% (9 человек). Главным становится экономическое и управленческое образование 40,4% (23). Другое высшее образование имеют 29,8% (17) – респондентов.

¹Региональная кадровая политика в цифрах и фактах, Белгород, 2015. С. 105. URL: <http://www.belregion.ru/department/part380/links460/>. (дата обращения: 01.09.2015).

²Там же. С. 109.



Рис. 2. Приоритетное образование для муниципальных служащих Администрации

На вопрос «Как давно получили муниципальные служащие свое основное образование?» респонденты указали, что основное образование чиновники в значительной своей части получили почти 15-20 лет назад и в более ранние годы. Можно сделать вывод, что некоторое преимущество у тех кадров, которые относительно недавно получили необходимое профессиональное образование, включающее много новых дисциплин, не преподаваемых еще лет 15 назад. Именно критерий профессиональной подготовленности становится решающим при подборе кадров в органы муниципального управления.

Как показывает анализ кадрового состава Администрации, численность сотрудников Администрации со стажем работы до 5 лет составляет 33 % (19 человек), доминируют сотрудники со стажем более 10 лет – 47,4%. Сегодня отчетливо видна общая тенденция — рост численности чиновников, пришедших в органы власти в середине 90-х гг. (Рисунок 3)

Обратно пропорциональная тенденция обнаруживается при анализе социологических данных в группах муниципальных служащих, пришедших в органы власти в годы перестройки и в более ранний период. Оказывается, что в это время приходит 39% ныне работающих чиновников. При этом любопытной выглядит общая тенденция: тех, кто среди чиновников поступил

работать в органы власти в 1984-1987 гг., значительно меньше в сравнении с другими периодами. По-видимому, пережившие острую идеологическую конфронтацию больше разочаровались в возможностях органов власти.

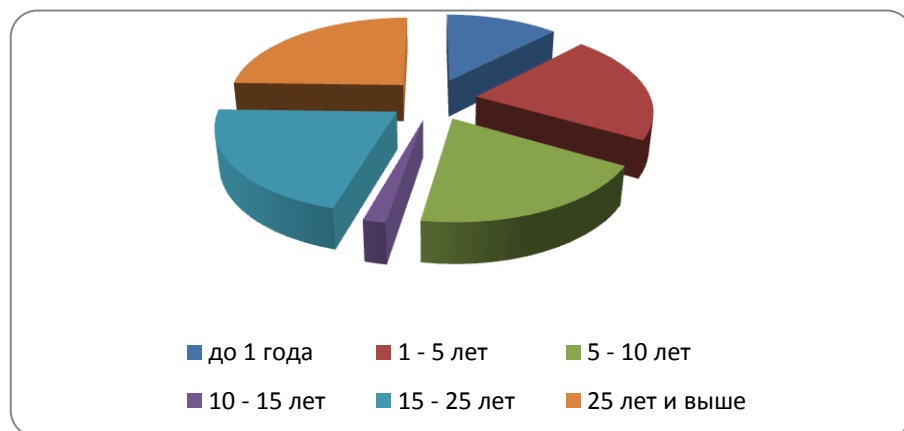


Рис. 3. Стаж работы муниципальных служащих Администрации

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 (41,1%), 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 города Белгорода, 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 города Белгорода в работниках некоторых типов

<i>Типы работников</i>	<i>Средняя оценка</i>	
	<i>Кол-во</i>	<i>%</i>
"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.

Все это также свидетельствует о проблемах в уровне управленческой подготовке 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.

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 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 (рисунок 4):

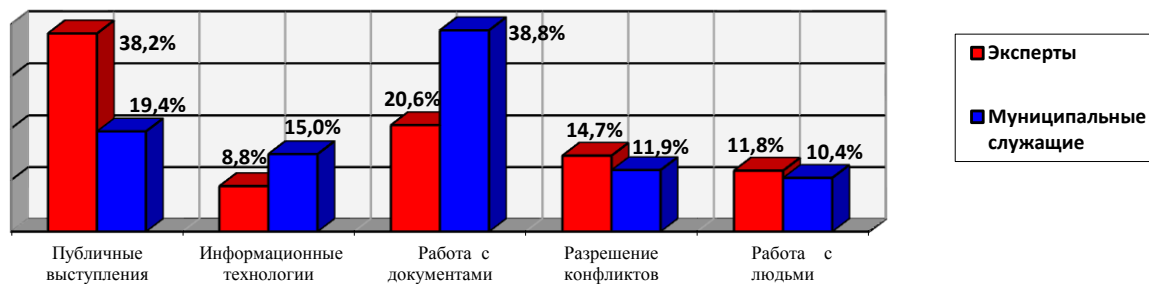


Рис. 4. Сравнительная оценка респондентами ситуаций, при которых ощущается недостаток профессиональной компетенции.

Ответы оказались довольно неожиданными, так, мы видим, что у экспертов и муниципальных служащих недостаток профессиональных компетенций чаще всего вызывают публичные выступления - 38,2% и 19,4% соответственно, а так же работа с документами - 20,6% и 38,8%.

Ещё одним направлением изучения уровня профессиональной компетентности и квалификации муниципальных служащих стал анализ их профессионально-личностного потенциала. Экспертам было предложено оценить уровень своей готовности к решению управленческих задач. 70 % опрошенных ответили, что они способны решать все задачи, включая инновационные; 27% экспертов готовы решать текущие задачи, но инновационные вызывают трудности, а у 3% не хватает знаний и опыта для решения и отдельных текущих задач. Данные ответы еще раз подтверждают нехватку управленцев в современных условиях.

В ходе ранжирования предметных областей, знания в которых хотят получить респонденты, на первое место вышла экономика (26,0%), право (22,0%), менеджмент (11,0%), практическая психология (8,2%), делопроизводство (6,8%), информационные технологии (5,5%). 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 - 43,3%.

Также экспертам было предложено ответить на вопрос, в какой степени они используют в своей работе знания, полученные в рамках: высшего профессионального образования «часто» используют 53,3% опрошенных, дополнительного образования - 30,0%. То есть, более половины респондентов использует информацию, полученную в ходе профессионального образования. 97,0% респондентов чаще всего используют навыки, полученные от практической работы. Ответы экспертов представлены на рисунке 5.

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 3% муниципальных служащих в ходе переподготовки совсем не получили новых знаний.

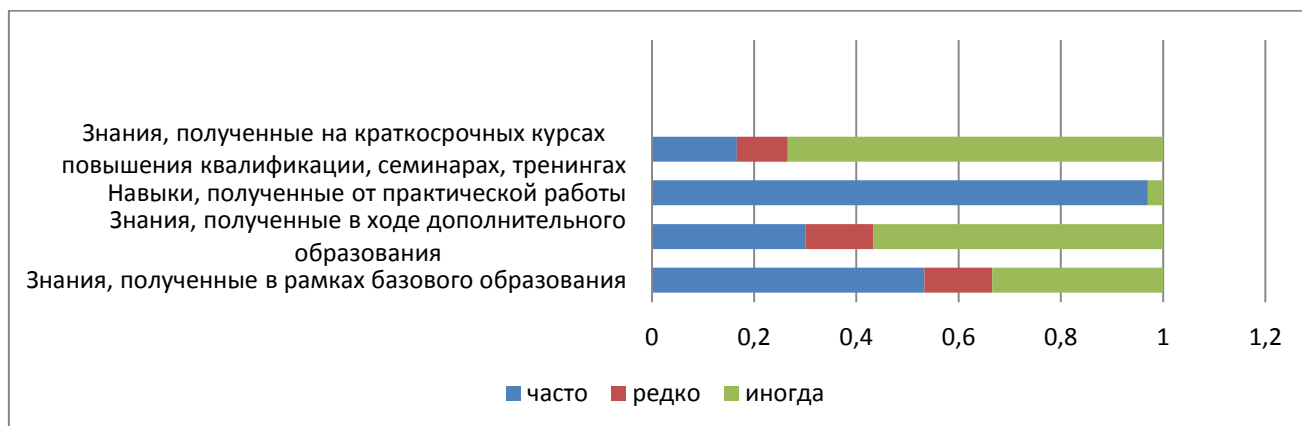


Рис. 5. Оценка респондентами полученных знаний

Однако на прямой вопрос о желании (вновь) пройти курсы переподготовки 90% респондентов отвечают утвердительно.

Сопоставление полученных результатов наталкивает на вопрос о том, чего ищут муниципальные служащие в программах повышения квалификации? Отправляются на курсы по разрядке руководства или просто в соответствии со сложившейся практикой, превратившейся в ритуал? Идут за удостоверениями о прохождении соответствующих курсов? Пользуются возможностью сменить обстановку, отвлечься от текучки или просто отдохнуть?

Несмотря на то, что пока роль обучения, повышения квалификации не признается респондентами лидирующей, представляется важным продемонстрировать отношение служащих к необходимости профессионального образования: 70% экспертов и 43,3 % муниципальных служащих считают необходимым иметь профильное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Около половины экспертов считают, что в сравнении с советскими служащими - современный муниципальный служащий стал более профессионально компетентен и образован. Противоположного мнения придерживаются 13,4% опрошенных. Около 20 % экспертов считают, что муниципальные служащие стали менее честными, порядочными и доброжелательными к людям; 5,8% придерживаются противоположной точки зрения. 15 % экспертов считают, что муниципальные служащие стали более коррумпированными.

Огромное значение в современных условиях приобретает рассмотрение профессиональных компетенций муниципальных служащих. В первую очередь обратим внимание на компетенции и нормы, наиболее важные для работы на занимаемой ими должности (Таблица 2).

Как видим, в число главных компетенций и норм муниципальных служащих Администрации вошли, прежде всего, такие ценности, как доброжелательность, способность брать на себя ответственность,

дисциплинированность, а затем уже называются честность, принципиальность, справедливость и др. Только на 12 – 14-м местах неподкупность.

Таблица 2

Приоритетные компетенции и нормы профессиональной деятельности муниципальных служащих

	%	Кол-во.
1. Доброжелательность	17,5	10
2. Способность брать на себя ответственность	14,0	8
3. Дисциплинированность	10,5	6
4. Честность	8,8	5
5. Принципиальность	8,8	5
6. Справедливость	7,0	4
7. Склонность к взаимопомощи	7,0	4
8. Способность к компромиссу	5,3	3
9.-11. Признание свобод и прав окружающих	3,5	2
9.-11. Служебный педантизм	3,5	2
9.-11. Предприимчивость	3,5	2
12.-14. Терпимость к "чужим" жизненным идеалам	1,8	1
12.-14. Открытость	1,8	1
12.-14. Неподкупность	1,8	1
15. Лояльность к власти	1,8	1
16. Другое	1,8	1
Затрудняются ответить	1,8	1
Итого:	100,0	57

Что включает в себя профессиональные компетенции работника муниципальной службы? Этот вопрос был поставлен в открытой форме и преследовал главную цель – выявить, насколько профессиональные компетенции и нормы сочетаются в содержании жизнедеятельности муниципальных служащих. Вот какие элементы содержания профессиональных компетенций были названы ими (Таблица 3).

Основные элементы содержания профессиональных компетенций чиновников

	%	Кол-во
1. Квалификация, компетентность	24,6	14
2. Этика, честность	17,5	10
3. Умение работать с людьми	12,3	7
4. Ответственность, дисциплина	5,3	3
5. Доброжелательность	8,8	5
6. Образование, навыки	10,5	6
7. Коммуникабельность, культура речи	5,3	3
8. Знание законов	5,3	3
9. Справедливость	1,8	1
10. Хорошие отношения с коллегами	1,8	1
11. Демократичность	33,5	2
12. Принципиальность, упорство	1,8	1
13. Другое	1,8	1
Итого:	100,0	57

Как видно, доминируют среди ценностей профессиональных компетенций муниципальных служащих - профессиональная компетентность, квалификация, умение работать с людьми, чувство справедливости и вновь подчеркивается значение доброжелательности, этики, нравственности. Практически малозначимыми оказываются такие ценности, как знание законов, установление хороших отношений с коллегами по работе, принципиальность, упорство, образование, навыки в работе и т.п.

Для того, чтобы иметь возможность говорить о содержании работы, направленной на повышение квалификации муниципальных служащих, необходимо проанализировать характер их деятельности, профессиональные компетенции, необходимые для ее осуществления, а также уровень владения этими компетенциями.

Ответы респондентов о навыках и личностных качествах, наиболее значимых для развития профессиональных компетенций муниципальных служащих распределились следующим образом (рисунок 6):

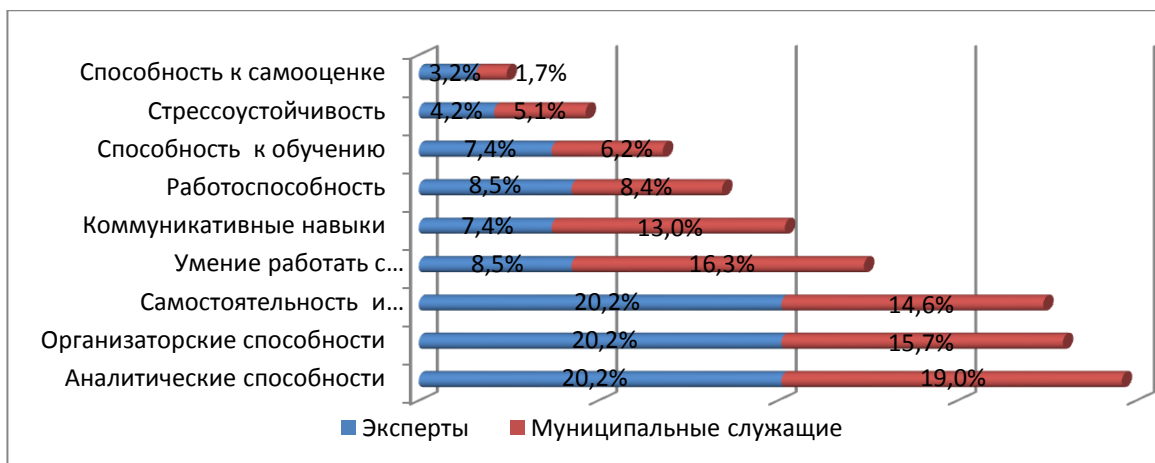


Рис. 6. Оценка респондентами навыков и личностных качеств, наиболее значимых для развития профессиональных компетенций муниципальных служащих

Эти цифры еще раз говорят о запросе на проявление и предъявление в программах повышения квалификации специфики муниципального управления, как управленческой деятельности особого типа.

Специальную задачу представляет вопрос повышения квалификации работников низшего управленческого уровня органов местного самоуправления. В настоящее время – эта группа меньше всего вовлечена в проблематику местного самоуправления, имеет наименее отчетливые позиции по отношению к нему, меньше всего участвует в программах повышения квалификации. Кроме прочего, это может быть связано с недостатком специальных учебных программ, направленных на этот слой работников.

Определяя мотивы выбора муниципальной службы, как профессиональной деятельности, респонденты в качестве важнейшего назвали «возможность реализовывать свои способности» (48%). Ответы «наличие социальных благ и льгот», «стремление к власти» и «высокая заработная плата» пользуются наименьшей популярностью. Каждый из этих вариантов получил менее 5% сторонников.

Экспертам была предложена следующая структура мотивов поступления человека на муниципальную службу: материальная обеспеченность; самореализация; общественная польза; престиж и карьера.

Оценка проводилась по 5-балльной шкале, где 5 – максимальная выраженность мотива. Самыми значимыми, по мнению экспертов, оказались мотивы престижа и карьеры – средняя оценка 3,7 балла, а также самореализация – 3,4 балла. Несколько меньшие оценки были у мотива общественной пользы – 2,8 балла и материальной обеспеченности - 2,7 балла (рисунок 7)¹.

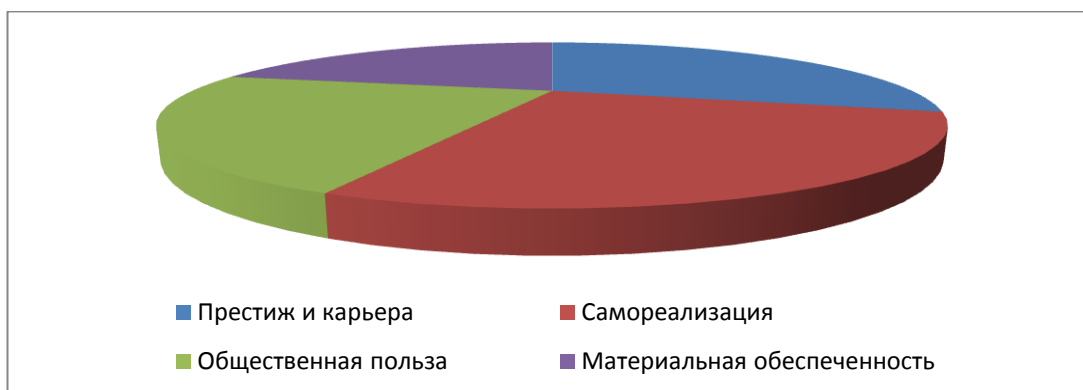


Рис. 7. Мотивы поступления человека на муниципальную службу

Причины такой структуры мотивов довольно очевидны. В муниципальное управление идут граждане, обладающие достаточно высоким уровнем культуры, саморазвития, энергичные и хорошо образованные. Поэтому в первую очередь их интересует карьера и самореализация. Муниципальная служба, в сравнении с коммерческой средой, отличается сравнительно невысоким уровнем дохода, поэтому те, для кого приоритетным является материальная обеспеченность, выбрали для работы другие сферы деятельности.

Заметим также, что средняя экспертная оценка привлекательности муниципальной службы на рынке труда по 5-балльной шкале составила 3,3 балла, что чуть выше среднего.

Среди факторов, которые в большей степени влияют на карьеру муниципального служащего, выше всех эксперты поставили «исполнительность». На втором и третьем месте оказались факторы «профессиональное образование» и «высокий интеллект». Следует особо

¹ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Монография. Белгород, 2010. С. 79.

подчеркнуть тот факт, что между интеллектом и профессиональным образованием респонденты фактически поставили знак равенства. В конце факторы, как, «поддержка экономических структур», «политические взгляды», «национальность» (рисунок 8)¹.

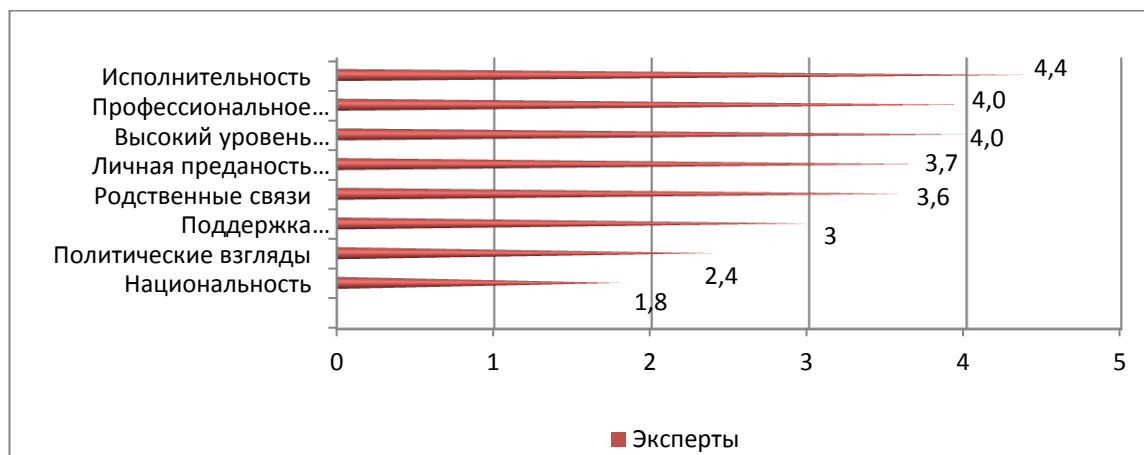


Рисунок 8. Факторы, влияющие на карьеру служащих

Мы предложили респондентам так же ответить на вопрос, что же именно может стимулировать муниципальных служащих к повышению уровня профессиональных компетенций (таблица 4.).

Таблица 4

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.

¹ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике. Монография. Белгород, 2010. С. 76.

Обобщение результатов проведенной диагностики профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода дает возможность сформулировать ряд выводов, которые характеризуют тенденции и проблемы в его развитии:

1. Необходимость современной подготовки муниципальных служащих к управленческой деятельности в органах местного самоуправления- основа деятельности муниципального аппарата управления. В условиях реформы местного самоуправления значительно изменился кадровый состав муниципальной службы администрации города Белгорода как в количественном, так и в качественном отношении. Происходит обновление кадрового корпуса муниципальной службы с учетом законодательно установленных требований к профессиональной компетентности специалистов.

2. 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.

3. Для формирования и дальнейшего развития профессионального потенциала муниципальной службы необходимо особое внимание уделять созданию системы мотивации и социальной защищенности муниципальных служащих, а также их профессиональному развитию. Диагностика профессиональных компетентностей муниципальных служащих с фиксацией степени проявления той или иной компетенции станет основой для составления программ развития профессионализма и компетентности муниципальных служащих администрации города Белгорода и требует дальнейшей технологической проработки.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Повышение эффективности и качества муниципального управления является одним из базовых условий обеспечения стабильности и устойчивого социально-экономического развития региона, повышения благосостояния населения.

Анализ внутренних факторов, возможностей и угроз со стороны внешних факторов показал, что к сильным сторонам профессиональной деятельности муниципальных служащих, в частности, относятся:

- достаточный уровень материально-технического и информационно-технологического оснащения органов власти, наличие необходимых ресурсов;
- стабильный кадровый состав и стабильные условия работы;
- наличие специалистов по вопросам менеджмента качества, управления по результатам и бюджетирования, ориентированного на результат;
- опыт реализации ряда проектов по сертификации деятельности органов власти на соответствие стандартам менеджмента качества;
- здоровые бюрократические традиции, опыт в регламентации процедур;
- наличие концептуальной, нормативной и организационной основ реализации административной реформы;
- значительные ресурсы, выделяемые на повышение квалификации гражданских служащих и решение задач информатизации.

Среди слабых сторон можно отметить:

- доминирование функционального подхода, ориентация на выполнение функций, а не на достижение конкретных результатов;
- недостаточно высокий уровень ориентации на потребности внешних и внутренних потребителей, отсутствие эффективной обратной связи с

потребителями услуг;

- отсутствие чётких стратегических приоритетов в деятельности органов исполнительной власти, доминирование текущих дел в организации работы;

- высокий уровень консерватизма организационной культуры и сопротивления изменениям;

- ведомственная разобщённость, слабая командная работа, наличие дублирования функций органами власти;

- отсутствие единой системы управления знаниями, низкая эффективность коммуникаций;

- непонимание процессных подходов и методов управления проектами, отсутствие последовательного описания и стандартов основных бизнес-процессов;

- отсутствие стандартов и административных регламентов массовых социально значимых услуг;

- низкоэффективная и громоздкая система документооборота;

- недостаточный уровень компетентности муниципальных служащих в вопросах менеджмента в государственном управлении и ИТ;

- неэффективная организация значительного количества рабочих мест и рабочего пространства.

Отсутствие целенаправленной работы по повышению профессиональных компетенций муниципальных служащих может иметь своим следствием нарастающее отставание модернизации системы органов власти муниципального образования по сравнению с темпами развития в других сферах общественной и экономической жизни.

Решение проблем повышения эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих возможно только на межфункциональной основе, с вовлечением в эту работу всех органов власти и высших должностных лиц. Речь должна идти не об отдельных улучшениях, а о реализации системных комплексных решений.

Проведенный в предыдущем разделе анализ результатов диагностики профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода 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 города Белгорода.

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.

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 города Белгорода ¹, дал возможность определить основные задачи и направления деятельности в развитии ее кадрового потенциала, к которым отнесены:

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области. Закон Белгородской области от 24 сентября 2007г. № 150 // Сборник законов, принятых Белгородской областной Думой в 2007 году. Белгород. 2007. С. 280; О городской целевой программе Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики на 2012-2016 годы: Постановление администрации города Белгорода от 14.11.2011 № 207 // Справочно-правовая системы «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область»; Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве: Распоряжение администрации города Белгорода от 30.01.2012 №209 // Справочно-правовая системы «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ.

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;

5) Внедрение компетентного подхода в систему муниципального управления;

6) 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.

В рамках рассмотрения направления повышения профессиональных компетенций чиновников необходимо рассмотреть технологию внедрению технологии компетентного подхода в муниципальное управление, в систему подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. Ввиду чего, мы полагаем, необходимо разработать проект по оценке уровня профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации

банк «Белгородская область»; Об утверждении кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих администрации города: Постановление администрации города Белгорода от 10 мая 2011 года №70 // Справочно-правовая системы «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область»; Об утверждении Концепции по формированию корпоративной культуры администрации города: Распоряжение администрации города Белгорода от 15 сентября 2011 года №3209 // Справочно-правовая системы «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

города Белгорода. (Приложение 3).

Обоснование мероприятий проекта. 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 навках и умениях, которые им необходимо получить и развивать¹.

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

К сожалению, данный подход только начинают внедрять в практику работы с муниципальными служащими администрации города Белгорода. Это является свидетельством того, что возможности кадровых технологий используются недостаточно эффективно. Хотя подавляющее большинство из них непосредственно направлены на сферу компетентности².

¹ Компетентный подход как инновационная технология в развитии персонала. URL: <http://www.analitic-ac.ru/stati/ac-stati/kompetentnostnyj-podhod-kak-innovacionnaja-tehnologija> (дата обращения: 15.09.2015).

² Боженков С.А., Харченко К.В. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров // Управление персоналом. № 6. Март. 2009. С. 47.

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;
- 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 работников¹.

¹ Отчет о выполнении работ по проекту «Разработка механизма формирования модели профессиональных компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Белгородской области» / Департамент кадровой политики Белгородской области. Белгород. 2012. С. 6.

Поэтому в целях повышения эффективности системы муниципального управления считаем необходимым в администрации города Белгорода использовать технологию компетентного подхода в управлении профессиональным развитием муниципальных служащих.

Цель проекта - 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.

Достичь поставленную цель предполагается благодаря последовательному решению 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;
- регулярная оценка деятельности и использования данных для сравнительных оценок с «идеальным» профилем должностей муниципальной службы.

Сроки реализации проекта. Мероприятия проекта реализуются в течение 2016-2017 годов за счёт средств городского бюджета.

Целевая аудитория проекта:

- администрация города Белгорода;
- управление организационно-контрольной работы и административной реформы;
- управление информационных технологий и связи;
- управление информации и массовых коммуникаций;
- департамент кадровой политики Белгородской области.

Ресурсное обеспечение проекта. Источником финансирования проекта выступает городской бюджет.

Состав мероприятий проекта.

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 изменений¹.

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.

2) Формирование моделей компетенций для групп должностей муниципальных служащих.

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.

¹ Леонова О.В., Колосова О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса // Вестник ТГТУ. 2010. Том 16. № 4. С. 999.

Результатом первого этапа должен стать перечень компетенций, которые далее необходимо распределить на 3 блока компетенций (рисунок 9):

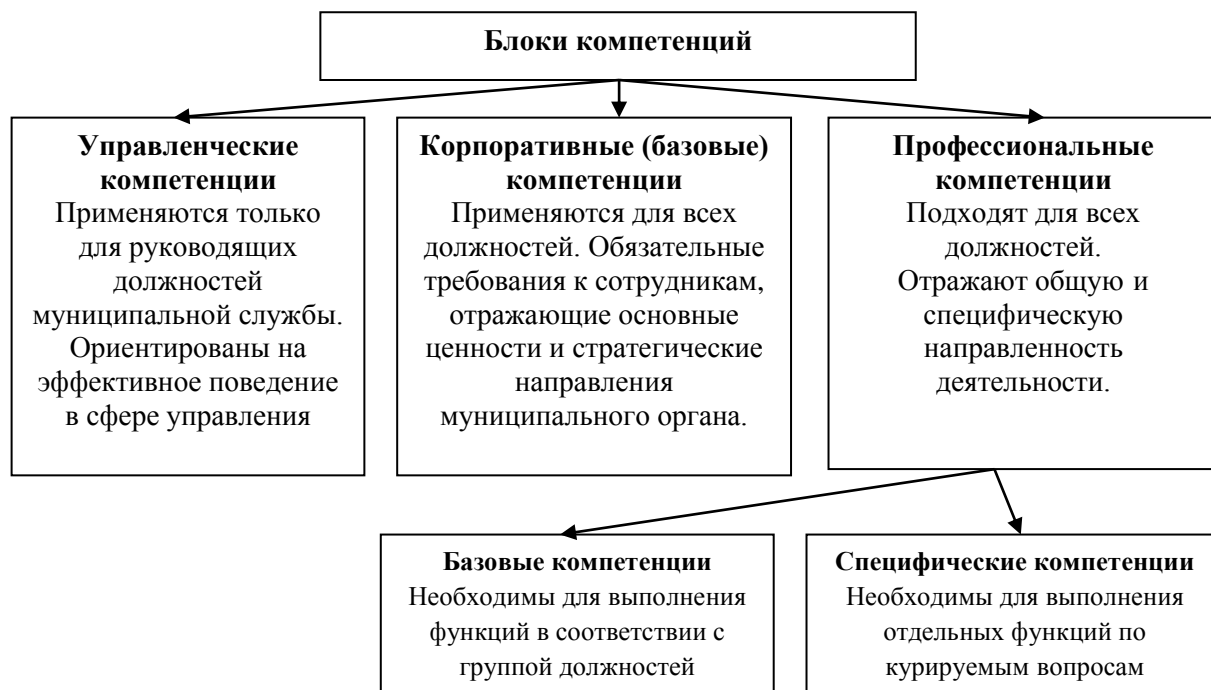


Рис. 9. Блоки компетенций

- *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.

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 тестов¹.

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:

- склонность к разностороннему обсуждению теоретических концепций;

- критичность, беспристрастность, следование логике в поведении;

¹ URL: <http://www.mental-skills.ru/dict/detail.php?ID=8155> (дата обращения: 21.09.2015).

- расчетливость, предусмотрительность и неторопливость в решениях и действиях¹.

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;

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

- способность перерабатывать большие объемы разнородной информации.

¹Трифонов Е.В. Пневмапсихосоматология человека. Русско-англо-русская энциклопедия. 2012. URL: http://www.tryphonov.ru/tryphonov1/1ind17s5_r.htm#0 (дата обращения: 21.09.15).

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 службе включает:

- проявление высокой заинтересованности в работе в данной сфере;
- умение расставлять приоритеты в пользу компании;
- способность быстро и легко адаптироваться к стилю руководства¹.

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;

¹ Могилёвкин Е.А., Щербина М.В., Кленина А.Н., Бажин А.С. Карьера молодого специалиста: теория и практика управления. URL: http://abc.vvsu.ru/Books/karjera_molodogo_spetsialista_upp/page0005.asp. (дата обращения: 21.09.2015).

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.

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.

Далее целесообразно провести экспертизу профиля компетенций, чтобы убедиться в соответствии компетенций всем «рабочим ролям». По

итогах экспертного опроса проводится корректировка профиля компетенций, после чего возможен запуск его в работу.

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 компетентного подхода в управление профессиональным развитием муниципальных служащих, разработку оценочных критериев их профессиональной деятельности и основных требований к подготовке, переподготовке и повышению квалификации.

Результаты проекта. В ходе проведения мероприятий, предусмотренных проектом, ожидается:

Итогом данного этапа будут сконструированные проекты профилей компетенций для запланированных групп должностей.

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

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.

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 компетентного подхода в управление профессиональным развитием муниципальных служащих, разработку оценочных критериев их профессиональной деятельности и основных требований к подготовке, переподготовке и повышению квалификации.

Ожидаемая эффективность проекта.

Нормативно-правовое обеспечение определяет, что учетом компетентного подхода, считаем целесообразным разработать в администрации города Белгорода:

- 1) Городскую целевую программу развития муниципальной службы администрации города Белгорода, 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 города Белгорода с учетом перспектив социально-экономического развития города.

3) Программу формирования и подготовки резерва управленческих кадров администрации города Белгород, направленную на пополнение сферы управления высокообразованными, целеустремленными, инновационно-мыслящими профессионалами, способными спроектировать и создать условия для «строительства» города будущего, города добра и благополучия.

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 Стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016г.г.;

- разработке комплекса мероприятий по достижению поставленных целей;

- координации действий всех исполнителей;

- комплексном ресурсном обеспечении программы.

Кадровое обеспечение:

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

Финансовое обеспечение проекта. Финансирование проекта

осуществляется за счет средств городского бюджета.

Риски проекта:

- непоследовательная и неполная реализация реформы муниципального управления;
- снижение уровня доверия жителей к органам власти в силу непонимания населением мер, направленных на развитие органов власти, отсутствие уверенности в успешности реформ муниципального управления;
- «кадровый голод» на рынке труда, значительные трудности с привлечением высококвалифицированных специалистов;
- растущие затраты, связанные с повышением эффективности и результативности деятельности органов власти: стоимость обучения, приобретения и внедрения информационно-телекоммуникационных решений;
- отсутствие конкурентной среды в сфере предоставления муниципальных услуг.

Исследовав направления совершенствования профессиональной компетенций кадров муниципальной службы можно сделать следующие выводы.

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:

1. Компетентностный подход может и должен являться основой управления развитием персонала муниципальной службы, использование профилей компетенций значительно повысит эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих администрации города Белгорода, а, следовательно, муниципального управления в целом.

2. 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 Стратегии развития города Белгорода до 2025 года.

3. 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги данного магистерского исследования, можно с уверенностью констатировать, что современный этап развития характеризуется реформами в организации муниципальной службы, которые требуют от кадрового персонала освоения новых знаний, перераспределения своих жизненных ресурсов и резервов, овладения новыми методами и технологиями аттестации муниципальных служащих с использованием новейших научных разработок в данной сфере. Особенно актуальна задача объективной оценки персонала в настоящее время, когда решающее значение приобретают вопросы выявления и оценки психологических особенностей и качеств личности, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей в органах муниципальной власти.

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 компетентного 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 администрации города Белгорода на основе мониторинговых исследований, позволил выявить особенности и тенденции их развития.

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 города Белгорода 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 города Белгорода 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 компетентностного 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 города Белгорода 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.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.
2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.
3. О муниципальной службе Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 11 октября 1996 г. № 81 // Белгородские известия. – 2006. – 8 ноября.
4. О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих Белгородской области [Электронный ресурс] : распоряжение губернатора области от 24 июля 2006 г. №584-р // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгор. обл.».
5. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [Текст]: Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2008. - № 18. - Ст. 2003.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Текст]: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 47. Ст. 5489.
7. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007г. № 150 // Сборник законов, принятых Белгородской областной Думой в 2007 году. – Белгород, – 2007. – С. 280.
8. О номенклатуре должностей муниципальной службы для формирования резерва управленческих кадров» [Электронный ресурс]:

Распоряжение администрации города Белгорода от 17 февраля 2012 года № 624 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

9. Об утверждении городской целевой программы «Муниципальные кадры» на 2009-2011 годы [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов города Белгорода от 28 октября 2008г. № 92 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

10. Об утверждении стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на 2012-2016 годы [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов города Белгорода от 13 января 2007 г. № 413. (с изменениями, внесениями решения Совета депутатов г. Белгорода от 25 октября 2011г. № 531) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

11. Об утверждении Порядка отбора кандидата на замещение вакантной должности муниципальной службы администрации города Белгорода [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации города Белгорода от 25 июля 2011 года №2623 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

12. Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации города Белгорода от 30.01.2012 №209 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

13. Об утверждении кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих администрации города [Электронный ресурс]: Постановление администрации города Белгорода от 10 мая 2011 года №70 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

14. Об утверждении Концепции по формированию корпоративной культуры администрации города [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации города Белгорода от 15 сентября 2011 года №3209 // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

15. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года. [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года № 27-пп // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Белгородская область».

16. Аверин, А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 96 с.

17. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф; под ред. Л.А. Волковой. - СПб.: Питер, 2002. – 63 с.

18. Акулич, М.М. Социология социальной сферы [Текст] / М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. - М.: Гардарики, 2007. – 238 с.

19. Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: Обл. тип., 2010. - 145 с.

20. Атаманчук, Г.В. Система государственного и муниципального управления [Текст] / Г.В. Атаманчук. - М.: Юрид. лит., 2005. – 400 с.

21. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 525 с.

22. Байденко, В.И. Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате (дискуссионный вариант) [Текст] / В.И. Байденко. - М., Проспект, 2004. - 51с.

23. Барабашев, Г.В. Местное самоуправление в системе федеративных отношений [Текст] / Г.В. Барабашев, Л.Ф. Болденков. – М.: РАГС, 2004. – 295 с.

24. Барцица, И.Н. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / И.Н. Барцица, В.В. Бакушев. - М.: РАГС, 2008. - 300 с.
25. Боженков, С.А. Развитие стратегического управления городом: социально-технологический аспект [Текст] / С.А. Боженков, Н.С. Данакин. - Белгород: ИП Остащенко А.А., 2009. - 188 с.
26. Васильев, В.И. Законодательная основа муниципальной реформы [Текст] / В.И. Васильев. - М.: Формула права, 2005. - 336 с.
27. Веснин, В.Р. Управление персоналом. [Текст] Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2007. - 688 с.
28. Гладышев, А.Г. Муниципальная кадровая политика [Текст] / А.Г. Гладышев. - М.: Муниципальный мир, 2004. - 284 с.
29. Гладышев, А.Г. Муниципальное управление [Текст] / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, Е.С. Савченко; под общ. ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева.- М.: Муниципальный мир, 2002. - 560с.
30. Гладышев, А.Г. Социальное управление: теория и методология [Текст] / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, А.В. Иванов; - М.: Муниципальный мир, 2004. - 320 с.
31. Гневко, В.А. Развитие местного самоуправления и проблемы кадрового обеспечения [Текст] / В.А. Гневко, А.Е. Когут. - СПб.: ИСЭП, 1996. - 128 с.
32. Гневко, М.В. Инновационное развитие муниципального образования [Текст] / М.В. Гневко. - СПб.: ИЭУ, 2003 - 217 с.
33. Гневко, В.А. Проблемы кадрового обеспечения местного самоуправления: повышение квалификации муниципальных служащих [Текст] / В.А. Гневко, А.Е. Когут. - СПб.: Ин-т управления и экономики, 1996. - 84 с.
34. Добрынин, Н.М. Государственное управление: Теория и практика. Современная версия новейшей истории государства. [Текст] / Н.М. Добрынин. - Новосибирск: Наука, 2010. - Т.2 - 519 с.
35. Дятлов, В.А. Инновационный менеджмент [Текст] / В.А. Дятлов,

А.Я. Кибанов. – М.: ПРИОР, 2006. – 360 с.

36. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального развития. [Текст] / Э.Ф. Зеер. - М.: Академия. 2006. - 216 с.

37. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотов. – СПб.: Питер, 2008. – 555 с.

38. Иванов, В.Н. Актуальные проблемы подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / В.Н. Иванов. - М.: Муниципальный мир, 2005. - 225 с.

39. Игнатов, В.Г. Государственная и муниципальная служба современной России в условиях административной реформы [Текст] / В.Г. Игнатов. - Ростов-на-Дону: СКАГС, 2006. – 287 с.

40. Игнатов, В.Г. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В.Г. Игнатов. – М. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 480 с.

41. Игнатюк, Н.А. Компетентность работников исполнительных органов местного самоуправления в Российской Федерации [Текст] / Н.А. Игнатюк. – М.: Юстицинформ, 1999. – 118 с.

42. Кокошин, И.А. Кадровое обеспечение органов местного самоуправления [Текст] / И.А. Кокошин. – М.: Академия, 2007 – 348 с.

43. Латфуллин, Г. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти [Текст] / Г. Латфуллин. - М.: Прима-Пресс, 2004. – 256 с.

44. Лексин, В.Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. [Текст] / И.В. Лексин, Н.Н. Чучелина. - М.: Европроект, 2006. – 81с.

45. Магомедов, К.О. Социология государственной службы [Текст] / К.О. Магомедов. - М.:ВВИА им. Н.Е. Жуковского, 2007. - 242 с.

46. Нечипоренко, В.С. Муниципальное управление: правовые основы муниципальной службы [Текст] / В.С. Нечипоренко. – М.: Логос, 2001. – 64 с.

47. Ореховский, П.А. Муниципальный менеджмент [Текст] / П.А. Ореховский. – М.: МОНФ, 1999. – 120 с.

48. Охотский, Е.В. Управление персоналом государственной службы [Текст] / Е.В. Охотский. – М.: РАГС, 1998. – 533 с.
49. Патрушев, В.И. Основы общей теории социальных технологий. [Текст] / В.И. Патрушев - М.: ИКАР, 2008. – 320с.
50. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе. [Текст] / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. - М.: ШРРО, 2005.-371 с.
51. Сурмин, Ю.П. Теория социальных технологий [Текст] / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 2004. – 608 с.
52. Татур, Ю.Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования [Текст] / Ю.Г. Татур. - М.: РАГС, 2004. – 321 с.
53. Турчинов, А.И. Государственная служба Российской Федерации : современное состояние, проблемы функционирования и первоочередные направления дальнейшего развития [Текст] / А.И. Турчинов. - М.: РАГС, 2002. – 281 с.
54. Управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. М.: Эксмо; 2010. – 215 с.
55. Фабричный, С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / С.Ю. Фабричный. – М.: МОНФ, 2001. – 184 с.
56. Харченко, К.В. Социология управления: от теории к технологиям [Текст] / К.В. Харченко. – Белгород: Обл. типография, 2008. – 159 с.
57. Харченко, К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии [Текст] / К.В. Харченко. – Белгород: Обл. типография, 2009. – 304 с.
58. Хохлов, А.А. Основы социологии государственной кадровой деятельности [Текст] / А.А. Хохлов. – Орел: «Образование и общество», 2009. – 336 с.
59. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст] / В.П. Чемяков. - М.: Вершина, 2007. – 265 с.

60. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / В.В. Черепанов, В.П. Иванов. - М.: ЮНИТИ, 2008. – 574 с.
61. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2000. – 351 с.
62. Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования [Текст]: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Белгород, 17 декабря 2008 г. / редкол.: С.А. Боженков, В.И. Патрушев, К.В. Харченко. – Белгород: Константа, 2008. – 318 с.
63. Современный город: стратегическое планирование - стратегическое управление – стратегическое развитие [Текст]: материалы II Всероссийской конф., Белгород. / под ред. С.А. Боженкова, В.И. Патрушева, К.В. Харченко. – Белгород: Константа. 2009. - 186 с.
64. Региональная система профессионального развития государственных и муниципальных служащих Белгородской области [Текст] / В.П. Бабинцев, В.М.Захаров, Н.С. Говоруха, Б.В. Заливанский. - Белгород: БИГМУ, 2005. – 117 с.
65. Алехина, О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании [Текст] / О. Алехина // Управление персоналом. - 2000. - № 2. - С. 73–75.
66. Бабинцев, В.П. Противоречия и проблемы процесса технологизации государственного и муниципального управления в регионе [Текст] / В.П. Бабинцев // Научные ведомости БелГУ. – 2007. - № 2 (33). - С. 66-73.
67. Богатырева, И.В. О некоторых аспектах кадрового обеспечения муниципальной службы региона: социологический анализ [Текст] / И.В. Богатырева // Научные ведомости БелГУ. – 2009. - № 2 (57). - С. 89-97.
68. Боженков, С.А. Кадровая политика региона, как инструмент создания солидарного общества [Текст] / С.А. Боженков, К.В. Харченко // Управление городом: теория и практика. - 2010. №1 (2) – С. 47-56.

69. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности – новая парадигма результата образования [Текст] / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. - 2003. - №5 – С. 34-42.

70. Куршиева, Н.М. Оценка профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих [Текст] / Н.М. Куршиева // Практика муниципального управления. - 2012. - № 7. - С. 96-99.

71. Леонова, О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса [Текст] // / О.В. Леонова, О.В. Колосова // Вестник ТГТУ. - 2010. Том 16. - № 4. - С. 993-1000.

72. Пронина, Л.И. Роль муниципальных образований в инновационной деятельности [Текст] / Л.И. Пронина // Практика муниципального управления. – 2009. - № 12. - С.36-43.

73. Саралинова, Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях [Текст] / Д.С. Саралинова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.) / под общ. ред. Г.Д. Ахметовой. - М.: РИОР, 2011. - С. 65 - 68.

74. Социология: Энциклопедия [Текст] / А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Мн.: Книжный Дом, 2003. - 1312 с.

75. Захаров, В.М. Оценка и развитие компетенций в процессе профессионального развития кадров регионального управления [Электронный ресурс] / В.М. Захаров // Межрегиональное и приграничное сотрудничество. Белгород, Харьков. 2011. С. 68-73. – Режим доступа: URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1547>.

76. Компетентностный подход как инновационная технология в развитии персонала. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://www.analitic-ac.ru/stati/ac-stati/kompetentnostnyj-podhod-kak-innovacionnaja-tehnologija>.

77. Могилёвкин, Е.А. Карьера молодого специалиста: теория и практика управления [Электронный ресурс] / М.В. Щербина, А.Н. Клемина, А.С. Бажин // Режим доступа: URL: http://abc.vvsu.ru/Books/karjera_molodogo_spetsialista_upp/page0005.asp.

78. Региональная кадровая политика в цифрах и фактах [Электронный ресурс] // Губернатор и Правительство Белгородской области: [сайт] / Губернатор и Правительство Белгородской области - Белгород, 2011. - С. 55. – Режим доступа: URL: <http://www.belregion.ru/department/part380/links460/>.

79. Региональная кадровая политика в цифрах и фактах [Электронный ресурс] // Губернатор и Правительство Белгородской области: [сайт] / Губернатор и Правительство Белгородской области - Белгород, 2012. - С. 110. – Режим доступа: URL: <http://www.belregion.ru/department/part380/links460/>.

80. Щепачёв, В.А. Профессионализм и компетентность – один из основных принципов организации и функционирования муниципальной службы. [Электронный ресурс] / В.А. Щепачев // Режим доступа: URL: <http://www.orenamo.ru/news/406>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета муниципального служащего

Предлагаем Вам принять участие в исследовании развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание.

1. По Вашему мнению, какое образование необходимо для муниципального служащего?

1. Педагогическое
2. Экономическое
3. Юридическое
4. ГМУ
5. Другое высшее

2. Как давно получили свое основное образование?

1. 15-20 лет назад
2. Более раннее время

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

1. Использую полученные знания на практике
2. Полученные знания расширили мой кругозор, но они не находят практического использования
3. В ходе переподготовки не получил(а) новых знаний
4. Затрудняюсь ответить

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

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

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

1. Право
2. Экономика
3. Компьютерные и информационные технологии
4. Основы государственной и муниципальной службы
5. Социальная политика
6. Политическое управление
7. Обеспечение связей с общественностью (PR)
8. Делопроизводство
9. Практическая психология
10. Управление персоналом
11. Служебная этика
12. Информационно-аналитическая работа
13. Другое (укажите) _____

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

1. Требование высшего профильного образования
2. Требования к опыту работы
3. Требования к деловым и моральным качествам
4. Требование компетентности при выполнении функциональных обязанностей
5. Информационно-коммуникационные требования
6. Требование специального управленческого образования, знания основ теории управления, экономики, права, понимания правовых и экономических вопросов, способности “видеть стратегическое направление в своей деятельности”
7. Требование развивать практические навыки управления
- 7. Как Вы считаете, соответствует ли квалификация и опыт работы тем функциям, которые Вы выполняете?**

1. Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы
2. Вполне соответствуют
3. Недостаток не столько знаний, сколько опыта
4. Квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций
5. Затрудняюсь с ответом

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

1. Постоянно
2. Иногда
3. Практически не возникают
4. Затрудняюсь ответить

9. С чем обычно связаны эти ситуации?

1. Работа с документами
2. Работа с людьми
3. Разрешение конфликтов
4. Общение с коллегами
5. Публичные выступления
6. Работа с компьютерными и информационными технологиями
7. Другое _____

10. Какие приоритетные компетенции и нормы профессиональной деятельности присущи муниципальным служащим?

1. Доброжелательность
2. Способность брать на себя ответственность
3. Дисциплинированность
4. Честность
5. Принципиальность
6. Справедливость
7. Склонность к взаимопомощи
8. Способность к компромиссу
9. Признание свобод и прав окружающих
10. Служебный педантизм
11. Предприимчивость
12. Терпимость к «чужим» жизненным идеалам
13. Открытость
14. Неподкупность

15. Лояльность к власти
16. Другое
17. Затрудняются ответить

11. Что включает в себя профессиональные компетенции работника муниципальной службы?

1. Квалификация, компетентность
2. Этика, честность
3. Умение работать с людьми
4. Ответственность, дисциплина
5. Доброжелательность
6. Образование, навыки
7. Коммуникабельность, культура речи
8. Знание законов
9. Справедливость
10. Хорошие отношения с коллегами
11. Демократичность
12. Принципиальность, упорство
13. Другое

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

1. Повышение заработной платы
2. Перспективы повышения по службе
3. Нежелание получить взыскание
4. Поддержка и одобрение руководства
5. Возможность самосовершенствования
6. Боязнь потерять должность
7. Творческий интерес
8. Другое _____

13. Достаточно ли муниципальных служащих Администрации имеющегося образования для выполнения своих профессиональных компетенций

В заключение просим Вас сообщить некоторые общие сведения о себе

14. Ваш пол:

1. Мужской
2. Женский

15. Ваш возраст:

1. до 30 лет
2. 31 – 45
3. 46 – 60
4. свыше 60

Приложение 2

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
1. За последние три года		
2. За последние пять лет		
3. За последние десять лет		

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

1. Использую полученные знания на практике
2. Полученные знания расширили мой кругозор, но они не находят практического использования
3. В ходе переподготовки не получил(а) новых знаний
4. Затрудняюсь ответить

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

1. Да
2. Нет
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. Как бы Вы оценили свой уровень готовности к решению управленческих задач?

1. Способен решать все задачи, включая инновационные
2. Решаю текущие задачи, но инновации вызвали бы трудности
3. Не хватает знаний и опыта для решения отдельных текущих задач
4. Не хватает знаний и опыта для решения большинства текущих задач
5. Затрудняюсь ответить

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

1. «Управленцы» (менеджеры, способные анализировать и предвидеть ход событий, находить нужные решения, организовывать их исполнение),
2. «Аналитики» (обеспечивающие научную основу управления),
3. «Производственники» (организаторы хозяйственной деятельности),
4. «Исполнители» («законники», способные контролировать безусловную реализацию принятых решений),
5. «Политологи» («переговорщики» и посредники, гасящие конфликты, способные ладить с политическими партиями и прессой, вышестоящими уровнями власти).
6. Затрудняюсь ответить

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

Более профессионально компетентными		Менее профессионально компетентными	
Более образованными		Менее образованными	
Более честными и порядочными		Менее честными и порядочными	
Более доброжелательными к людям		Менее доброжелательными к людям	
Более коррумпированными		Менее коррумпированными	

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

1. Безусловно, да
2. Скорее, да
3. Скорее, нет
4. Безусловно, нет
5. Затрудняюсь ответить

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

1. Требование высшего профильного образования
2. Требования к опыту работы
3. Требования к деловым и моральным качествам (инициативности, предприимчивости, ответственности, порядочности)
4. Требование компетентности при выполнении функциональных обязанностей
5. Информационно-коммуникационные требования
6. Требование специального управленческого образования, знания основ теории управления, экономики, права, понимания правовых и экономических вопросов, способности «видеть стратегическое направление в своей деятельности»
7. Требование развивать практические навыки управления

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

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

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

1. Мотивация и стимулирование
2. Отбор кадров
3. Технологии организации личного труда
4. Аттестация
5. Формирование профессиональной карьеры
6. Профессиональное развитие
7. Формирование кадрового резерва
8. Квалификационный экзамен
9. Формирование нравственных качеств
10. Затрудняюсь ответить

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

1. Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы;
2. Вполне соответствуют;
3. Недостаток не столько знаний, сколько опыта;
4. Квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций;
5. Затрудняюсь с ответом

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

1. Постоянно
2. Иногда
3. Практически не возникают
4. Затрудняюсь ответить

15. С чем обычно связаны эти ситуации?

1. Работа с документами
2. Работа с людьми
3. Разрешение конфликтов
4. Общение с коллегами
5. Публичные выступления
6. Работа с компьютерными и информационными технологиями
7. Другое _____

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

1. Высокий
2. Средний
3. Низкий

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

1. Коммуникативные навыки
2. Организаторские способности
3. Аналитические способности
4. Работоспособность
5. Самостоятельность, инициативность, креативность
6. Умение работать с информацией
7. Стрессоустойчивость
8. Способность к обучению
9. Способность к самооценке
10. Другое _____

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

1. Повышение заработной платы
2. Перспективы повышения по службе
3. Нежелание получить взыскание
4. Поддержка и одобрение руководства
5. Возможность самосовершенствования
6. Боязнь потерять должность
7. Творческий интерес
8. Другое _____

В заключение просим Вас сообщить некоторые общие сведения о себе

19. Укажите Ваш пол:

1. Мужской
2. Женский

20. Укажите Ваш возраст:

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

21. Ваше базовое образование _____

22. Укажите Ваш стаж работы в органах местного самоуправления:

1. Менее 3-х лет
2. 3 – 5 лет
3. 5-10 лет
4. 10 – 15 лет
5. Более 15 лет

Благодарим за участие в исследовании!

Приложение 3

Паспорт проекта

Оценка уровня профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода

Цель проекта	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.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p>1) Для создания прототипа компетенций муниципальных служащих необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>2) Формирование моделей компетенций для групп должностей муниципальных служащих.</p> <p>3) Формирование «идеального» профиля компетенций должностей муниципальной службы.</p> <p>4) Провести анализ полученной информации, итогом которого должен стать перечень профессиональных компетенций с расшифровкой предметных областей и степени выраженности.</p>
Результаты проекта	<p>Итогом данного этапа будут сконструированные проекты профилей компетенций для запланированных групп должностей.</p> <p>Таким образом, модель компетенций позволит унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников администрации города Белгорода.</p> <p>1) позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями муниципального образования. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств специалистов, их ключевых компетенций;</p> <p>2) компетенции способствуют формированию корпоративной культуры и достижению общего видения миссии и целей администрации, как руководством, так и ее сотрудниками;</p>

	<p>3) описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для руководителей и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций;</p> <p>4) лежит в основе системы работы с муниципальными служащими:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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.
Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> - непоследовательная и неполная реализация реформы муниципального управления; - снижение уровня доверия жителей к органам исполнительной власти в силу непонимания населением мер, направленных на развитие органов власти, отсутствие уверенности в успешности реформы управления; - «кадровый голод» на рынке труда, значительные трудности с привлечением высококвалифицированных специалистов; - растущие затраты, связанные с повышением эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти: стоимость обучения, приобретения и внедрения информационно-телекоммуникационных решений; - отсутствие конкурентной среды в сфере предоставления муниципальных услуг.
Пользователи результата проекта	<ul style="list-style-type: none"> - администрация города Белгорода; - управление организационно-контрольной работы и административной реформы; - управление информационных технологий и связи; - управление информации и массовых коммуникаций; - департамент кадровой политики Белгородской области.

ПРОГРАММА
социологического исследования «Развитие профессиональных компетенций
муниципальных служащих администрации города Белгорода»

1. Описание исследуемой проблемы.

Формирование высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса муниципальной службы с соответствующим кадровым потенциалом, оптимизация управления его развитием представляется 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 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 города Белгорода.

Цель исследования – обосновать приоритетные направления развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода.

Задачи исследования:

1. Изучить основные подходы к формированию профессиональной, компетенции муниципальных служащих.

2. Проанализировать практику развития профессиональных компетенции муниципальных служащих в администрации города Белгорода;

3. Предложить направления развития профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода.

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 60 респондентов (10 % от общего количества) из числа муниципальных служащих, занимающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы администрации города Белгорода. 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 – 30 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: сентябрь 2015 года.

5. Определение основных понятий, используемых в исследовании.

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

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

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.

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.

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.

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.

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.