

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра социальных технологий**

**РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО НА  
ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА  
ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**магистерской программы «Управление проектами»**

**3 курса группы 09001680**

**Тихомировой Ксении Александровны**

Научный руководитель  
кандидат социологических  
наук, доцент кафедры  
социальных технологий  
Реутова М.Н.

Рецензент  
Заместитель начальника  
управления – начальник отдела  
аналитических  
информационных программ и  
проектной деятельности  
управления информационных  
технологий и связи  
Администрации Губернатора  
Белгородской области  
Уварова К.А.

**БЕЛГОРОД 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО	11
РАЗДЕЛ II.	АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)	29
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		72
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		78
ПРИЛОЖЕНИЯ		86

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Профессиональная культура один из наиболее интересных и малоизученных феноменов, привлекающих внимание специалистов в области государственного и муниципального управления. Как элемент структуры управления, профессиональная культура формирует ее целостность, обеспечивает упорядоченность и развитость, а также является звеном, объединяющим интеллект и действия государственных гражданских служащих.

На данный момент российское общество идет по пути устойчивого развития, а значит, в этот период наиболее важными задачами являются стимуляция повышения значимости и развития человеческого фактора и оптимизация использования высокопрофессиональных кадров на государственной гражданской службе. Главным актуальным вопросом современной России является вопрос повышения уровня жизнеспособности государства и общества на практике, о создании всех возможных условий для решения основных проблем страны, связанных с формированием правового государства и гражданского общества, достижением высокого уровня материальной и духовной жизни людей.

В настоящий момент в Российской Федерации протекают сложные, многоплановые и противоречивые процессы общественного развития, которые, в свою очередь, на каждую сферу жизни общества требуют абсолютно новые формы и методы воздействия. Это и является определяющим фактором возрастания требований к госслужащим: от уровня их профессиональной квалификации, подготовки, опыта принятия рациональных и эффективных управленческих решений зависит судьба любых преобразований нашего постоянно меняющегося общества.

Повышение уровня профессиональной культуры государственных служащих играет важную роль: от ее состояния зависит присутствие на государственной службе высококвалифицированных кадров, а также, что

немаловажно, уважение и доверие населения к органам государственной власти и управления.

В современной российской действительности основной преградой для проведения экономических, политических и организационных изменений является установившийся стереотип поведения госслужащих и их профессиональной деятельности. Более того, это способствует возникновению и учащению в органах государственной власти следующих негативных явлений: карьеризм, бюрократизм, коррупция, имитация управления, ущемление прав и свобод граждан.

Острая проблема недостаточного уровня профессиональной культуры государственных служащих, а отсюда и неспособность оперативно и эффективно решать проблемы современности, подчеркивают значение необходимости развития и улучшения профессиональной культуры государственных служащих.

Стоит помнить, что от смысла, вкладываемого в систему государственного управления, от ценностей, утвержденных в этой системе и от уровня культуры будет зависеть ее качество.

Таким образом, эффективность государственной службы напрямую зависит от развитости и уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих.

***Степень изученности темы.*** Научная база данного исследования формировалась на основе изучения, анализа и переосмысления теоретических, методологических и практических разработок отечественных и зарубежных ученых по исследованию профессиональной культуры государственных гражданских служащих.

Существуют многочисленные исследования, раскрывающие теоретические и практические вопросы, связанные с определением понятия

профессиональная культура. К ним относятся труды С.И. Гуляева, Ю.К. Черновой, Л.П. Яировой<sup>1</sup>.

Проблемы развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих рассматривались в работах Л.В. Ивановой, И.М. Модель, Л.Н. Пономарева<sup>2</sup>.

Значительный вклад в исследование развития профессиональной культуры внесли отечественные ученые А.Д. Артамонов, И.П. Бушуева<sup>3</sup>. В их работах раскрываются особенности и компоненты профессиональной культуры государственных служащих, практика управления ее развитием, структура и роль формирования для деятельности госслужащих.

Работы Л.М. Коган, В.М. Соколова, А.И. Турчинова посвящены основам социологического анализа качественных и количественных переменных кадров государственной гражданской службы<sup>4</sup>.

В качестве *проблемы исследования* выступает противоречие между необходимостью развития культуры профессиональной деятельности государственных гражданских служащих и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по управлению развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

*Гипотеза* диссертационного исследования заключается в предположении о том, что в настоящий момент профессиональная культура большей части государственных служащих Белгородской области находится

---

<sup>1</sup> Гуляев С.И. Гуманитаризация образования и профессиональная культура личности. М., 2011; Чернова Ю.К. Профессиональная культура и формирование ее составляющих в процессе обучения. М., 2015; Яирова Л.П. Менеджмент: организационно-управленческая культура. М., 2014.

<sup>2</sup> Иванова Л.В. Профессиональная культура управления: сущность, структура, динамика: культурологический аспект. М., 2013; Модель И.М. Профессиональная культура политика: методол. пробл. М., 2014; Пономарев Л.Н. Профессиональная компетентность персонала государственной службы. М., 2014.

<sup>3</sup> Артамонов А.Д. Формирование системы критериев эффективности государственного и муниципального управления. Спб, 2016; Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный. Нижний Новгород, 2015.

<sup>4</sup> Коган Л.Н. Социологический аспект изучения культуры. М., 2009; Соколов В.М., Турчинов А.И. Гражданская служба: нравственные основы, профессиональная этика. М., 2006.

на адаптивном и репродуктивном уровнях развития. На данном уровне сформированности культуры государственные гражданские служащие не могут перейти к эффективному решению современных, актуальных и инновационных задач, оставив позади формальное исполнение должностных обязанностей. Формирование креативного уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих возможно посредством реализации проекта, мероприятия которого осуществляются в три цикла: теоретический (сообщение теоретических знаний в профессиональной области), предметно-практический (развитие и выработка профессиональных навыков и умений государственных служащих), практический (итоговый экзамен, участие в конкурсе, встреча с гражданами).

**Объектом исследования** является развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

В качестве **предмета исследования** выступает управление развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих в Белгородской области.

**Цель исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих в Белгородской области.

**Задачи исследования:**

1) Изучить теоретические основы исследования развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих.

2) Проанализировать практику управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

3) Предложить направления совершенствования управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные положения сущностного подхода, изложенного в

исследованиях А.А. Деркача, А.И. Турчинова, которые позволяют выявить и рассмотреть внутренние, глубинные устойчивые стороны процесса развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих<sup>1</sup>.

Значительный вклад в исследование принципов формирования кадров государственной службы внесли отечественные ученые А.К. Гастев, Э.И. Дрезен, М.П. Керженцев<sup>2</sup>. В их работах раскрываются особенности технологии формирования кадрового корпуса государственных служащих, практика приема и назначения на должности, организационно-штатная политика, нормативно-правовое карьерное движение.

Методология исследования включает в себя элементы системного анализа, процессного подхода к управлению, которые позволили обеспечить научную обоснованность проведенного исследования, теоретических и практических выводов, разработанных рекомендаций. Важную роль в процессе исследования играют методы сравнительного анализа, опроса и анализа документов. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов линейной и перекрестной группировки данных.

*Эмпирическую базу исследования* составляют нормативно-правовые акты<sup>3</sup>, данные управленческой отчетности и иные документы официального сайта Правительства Белгородской области<sup>4</sup>, материалы ранее проведенных исследований российских ученых, например

---

<sup>1</sup> Деркач А.А. Личностно-профессиональное развитие госслужащих как объект психолого-акмеологического мониторинга. М., 2013; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2014.

<sup>2</sup> Гастев А.К. Как надо работать. М., 1972; Дрезен Э.И. На путях рационального госаппарата. М., 1925; Керженцев М.П. Принципы организации. М., 1968.

<sup>3</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля; О государственной гражданской службе Белгородской области : закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. №176 (с изм. на: 05.07.2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>4</sup> См.: Официальный сайт Губернатор и Правительство Белгородской области. Документы. URL: <http://www.belregion.ru/documents/> (дата обращения: 28.09.2018).

О.Д. Ковшуро и И.Н. Семенова<sup>1</sup>, результаты авторского социологического исследования.

*Научная новизна исследования* состоит в том, что на основе проведенного исследования разработан проект «Развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области: от адаптации к креативности», который состоит из трех циклов и предполагает развитие теоретических знаний и практических навыков и умений государственных гражданских служащих, конечной целью которого является формирование профессиональной культуры креативного уровня.

***Положения, выносимые на защиту:***

1. Специалист, находящийся на государственной службе, должен владеть профессиональной культурой, потому что его профессиональная деятельность связана с людьми, а уровень ее развития определяется уровнем усвоения специалистом опыта и его проявления в служебной деятельности. Профессиональная культура государственного служащего – это системное качественное состояние личности, которое характеризует уровень социально-профессионального развития государственного служащего, меру и способ реализации его сущностных сил в процессе профессиональной деятельности и ее результатах. Она имеет свою структуру, в которую входят: профессиональные ценности, профессиональные нормы, профессиональные знания, профессиональные навыки, исполнительский и управленческий компоненты, коммуникативно-информационный компонент, личностно-творческий компонент.

2. Вопрос профессионального развития государственных гражданских служащих – важный вопрос в системе государственной службы и кадровой политики, а профессиональная культура важнейший фактор межкультурного взаимодействия специалистов на международном пространстве и улучшения качества государственного управления в целом. Анализ профессиональной

---

<sup>1</sup> См. : Ковшуро О.Д., Семенов И.Н. Исследование рефлексивности самореализации личности в сфере государственной службы. Брянск, 2015.

культуры государственных служащих Белгородской области на основе предложенных критериев показал, что больше 50% государственных служащих изучали дисциплины, связанные с профессиональной культурой, обучаясь в ВУЗе, и почти 80% опрошенных считают, что повышение уровня профессиональной культуры госслужащих необходимо, однако не готовы делать это самостоятельно. Менее сформированными у государственных служащих являются профессиональные навыки и профессионально-мотивационная деятельность, что соответствует репродуктивному уровню развития профессиональной культуры.

3. Совершенствование механизма управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области целесообразно осуществлять посредством реализации проекта «Развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области: от адаптации к креативности», который включает комплекс мероприятий: проведение дополнительного обучения по профессиональным знаниям, проведение специальных тренингов для развития профессиональных навыков, сдача итогового профессионального экзамена, участие в конкурсе и во встречах с гражданами.

***Практическая значимость*** выпускного квалификационного исследования заключается в том, что выводы и предложения, сформулированные в нем, могут быть использованы в процессе управления формированием направлений совершенствования развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

***Апробация результатов исследования.*** Основные результаты выпускного квалификационного исследования были представлены в двух научных публикациях<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Тихомирова К.А. Проблемы развития профессиональной культуры современного государственного гражданского служащего // Экономика и социум. 2018. № 12 (55);

*Структура диссертационного исследования* обусловлена целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО**

Укрепление государственности в России и становление гражданского общества предъявили принципиально новые требования к системе государственного управления и ее функциональному ядру – государственной службе. Вопрос о государственной службе как «профессиональной деятельности по обеспечению исполнения полномочий государственных органов приобрел особую актуальность в связи с решением задач по формированию правового, социально ориентированного демократического государства. От государственных служащих во многом зависит судьба реформ в России, формирование гражданского общества и его взаимоотношений с государством»<sup>1</sup>.

Государственный служащий – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета. Государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации и получающий денежное содержание (вознаграждение) за счет средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации.

Государственный гражданский служащий является представителем государственной власти, призванной обеспечивать порядок в обществе и структурировать протекающие в нем процессы. Его основная функция – это «управление различными принадлежащими государству ресурсами, общественными процессами, реализация законодательных актов. Суть труда

---

<sup>1</sup> Охотский Е.В. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М., 2015. С. 86.

– это не создание товаров или услуг, а обеспечение в обществе оптимальных условий для их производства и справедливого распределения»<sup>1</sup>.

«Прежде всего, государственный служащий – это гражданин своей страны. Это предполагает, что он должен иметь гражданскую культуру, любить свою Родину, быть ее патриотом, в совершенстве владеть государственным языком, разделять ценности и нормы поведения, принятые в данном обществе. Кроме того, быть гражданином – значит, иметь гражданскую позицию, которая выражается в участии в делах общества, равнодушном отношении к проблемам общества. Мотивом поступления на службу должно быть стремление человека участвовать в решении существующих проблем, помогать другим людям, делать свою страну сильнее и справедливее. Без этого формирование правильной профессиональной культуры государственного служащего вряд ли будет возможно»<sup>2</sup>.

Государственный служащий – это представитель власти, поэтому элементом его профессиональной культуры является культура управления. Под управленческой культурой понимается комплекс наиболее важных качеств и алгоритмов, задающих конкретные ориентиры в профессиональной деятельности. Управленческая культура – мощный стратегический фактор, позволяющий ориентировать аппарат государственного управления и его работников на общие цели.

Каждый государственный служащий в рамках своих полномочий «формулирует цели, ставит задачи (перед собой и (или) подчиненными), организует их реализацию, планирует и координирует, контролирует, воодушевляет и поощряет, а если наделен достаточными полномочиями, то призывает к ответственности и наказывает. Все это функции управления.

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М., 2012. С. 69.

<sup>2</sup> Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. М., 2015. С. 94.

Умение реализовывать их на уровне исполнителя со временем формирует способность к управлению другими людьми»<sup>1</sup>.

Кроме того, государственный служащий, как уже указывалось, - это правоприменитель. Поэтому для него в любом случае важна правовая культура. «Правовая культура государственного служащего – это совокупность взглядов, ценностных ориентаций, убеждений, поступков и действий, основанных на праве, правовых знаниях и умениях, их практическое применение. Это осознанно качественное исполнение служебных обязанностей, умение и желание грамотно пользоваться нормативными правовыми актами, руководствоваться законом и высокими нравственными критериями не только в служебной деятельности, но и в повседневной жизни»<sup>2</sup>.

На данный момент российское общество идет по пути устойчивого развития, а значит, в этот период наиболее важными задачами являются стимуляция повышения значимости и развития человеческого фактора и оптимизация использования высокопрофессиональных кадров на государственной гражданской службе. Главным актуальным вопросом современной России является вопрос повышения уровня жизнеспособности государства и общества на практике, о создании всех возможных условий для решения основных проблем страны, связанных с формированием правового государства и гражданского общества, достижением высокого уровня материальной и духовной жизни людей<sup>3</sup>.

Современный этап развития общества ставит качественно новые задачи в области образования и развития личности – основной движущей силы социального, экономического и культурного прогресса. Глобальная цель образования на современном этапе – «подготовить специалиста не просто знающего, но и понимающего чувствующего, культурного, специалиста

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М., 2012. С. 73.

<sup>2</sup> Антонова Л.И. Государственная дисциплина и ответственность. М., 2013. С. 41.

<sup>3</sup> Тихомирова К.А. Проблемы развития профессиональной культуры современного государственного гражданского служащего // Экономика и социум. 2018. № 12 (55).

способного реализовать себя в сложном и противоречивом мире, активно и творчески применить полученные знания и тем самым способствовать развитию культуры всего общества»<sup>1</sup>.

Успешность профессиональной деятельности в значительной степени зависит от того, насколько индивидуальные психологические качества специалиста соответствуют требованиям профессии, насколько полно личность воспринимает традиции, нормы и правила поведения в определенной профессиональной среде. Это дает основания говорить о месте и значимости профессиональной культуры, путей ее формирования как важного фактора развития и становления профессиональных качеств личности<sup>2</sup>.

Как отмечает В.И. Бакштановский, «культура, взятая как способ деятельности, это не замкнутая, глухая, а открытая система. Ее элементы несут в себе разламывающий и корректирующий момент, которым-то и является практическая энергия действующего общественного человека. Та энергия, которая невозможна без перешагивания через себя, без подлинного культурно-исторического созидания, творения. Сохранение и отрицание, удержание и дерзновенное преодоление – в этих коллизиях растет и пульсирует живое тело культуры, противоречивое в самых своих сокровенных глубинах»<sup>3</sup>.

Понятие «культура» тесно связано с профессиональной деятельностью. Профессия, соединяясь с общечеловеческой культурой, порождает такое социальное явление, которое называется «профессиональная культура» и охватывает собой как область трудовой деятельности человека, так и качество этой деятельности, что в конечном счете составляет самую культуру как «уникальный феномен всей человеческой истории, всего человеческого бытия. Следует заметить, что истоки профессионализма, профессиональной

---

<sup>1</sup> Егоров В.К. Философия культуры России. М., 2016. С. 64.

<sup>2</sup> Шеламова Г.М. Основы культуры профессионального общения. М., 2013. С. 16.

<sup>3</sup> Бакштановский В.И. Профессиональная этика: социологические ракурсы // Социологические исследования. 2015. № 8. С. 7.

культуры в целом необходимо искать в трудовой деятельности людей, в общественном разделении труда. Именно общественное разделение труда и возникновение профессий явились объективными стимулами становления и развития культуры как «второй природы» человека. И разделение труда, и появление многочисленных и разнообразных профессий - это феномены, демонстрирующие закономерность общецивилизационной эволюции человечества и вызванные к жизни специфически-человеческим способом отношения к окружающей действительности – деятельностью»<sup>1</sup>.

Понятие «культура» многозначно. В наиболее общем смысле оно может быть переведено с латинского языка как «возделывание». Такое понимание не случайно, и пример профессиональной культуры государственных служащих хорошо демонстрирует это.

Профессиональная культура – это «мера, качество деятельности человека в определенной, строго ограниченной области его профессии, в том виде деятельности, где он чувствует себя вполне комфортно, уверенно, свободно и раскрепощено. Ее понимают и определяют по-разному, в зависимости от дисциплинарного, то есть свойственного данной научной отрасли, характера и интереса»<sup>2</sup>.

Также существует еще понятие профессиональной культуры. В.Д. Симоненко определяет профессиональную культуру можно определить как «категорию, характеризующую степень овладения профессиональной группой, ее представителями специфическим видом трудовой деятельности в любой сфере общественного производства»<sup>3</sup>.

В этом своем качестве профессиональная культура служит мерой и способом формирования и реализации социальных сил субъекта деятельности. В данном определении обращают на себя внимание два обстоятельства: во-первых, профессиональная культура понимается как культура профессиональной группы, что не в полной мере отвечает

---

<sup>1</sup> Болотов С.П. Организационная культура и эффективность менеджмента. М., 2015. С. 34.

<sup>2</sup> Яирова Л.П. Менеджмент: организационно-управленческая культура. М., 2014. С. 35.

<sup>3</sup> Симоненко В.Д. Профессиональная культура. М., 2016. С. 17.

личностному, персоналистическому характеру приобретения человеком и культуры и профессии; при «групповом» постижении профессиональной культуры как бы устраняется первоначальное звено ее приобретения, т. е. сам человек, и она якобы «начинается» с группового уровня; во-вторых, профессиональная культура выражает определенную степень специфического вида труда в условиях его общего и специального разделения, что вполне соответствует ее объективному осмыслению<sup>1</sup>.

В профессиональную культуру входит вся совокупность специальных теоретических знаний и практических умений, которые связаны с конкретным видом труда. Квалификация и квалификационный разряд определяют степень владения профессиональной культурой. Следует различать «формальную квалификацию, удостоверяемую сертификатом (дипломом, аттестатом, удостоверением) об окончании определенного учебного учреждения и подразумевающую систему теоретических знаний, которые необходимы для данной профессии, и реальную квалификацию, которую человек получает, проработав нескольких лет в данной области и получив профессиональный опыт, т. е., определенную совокупность практических навыков и умений. Люди, которые объединяются в профессиональные группы, не только выполняют одну и ту же работу, но и со временем начинают вести схожий образ жизни. У них появляются одинаковые установки и взгляды на жизнь, для них существуют общие правила поведения, в результате в коллективе возникает профессиональный дух, профессиональная культура»<sup>2</sup>.

Современные исследователи отмечают, что «недостаточный уровень культуры, как профессиональной, так и общей, духовной и нравственной, является проблемой, присущей нашему обществу. Специалист, безразличный к окружающим людям и миру, непорядочный эгоистичный, не может

---

<sup>1</sup> Симоненко В.Д. Профессиональная культура. М., 2016. С. 18.

<sup>2</sup> Яирова Л.П. Менеджмент: организационно-управленческая культура. М., 2014. С. 28.

пользоваться уважением коллег и считаться по-настоящему профессиональным»<sup>1</sup>.

Для профессиональной культуры характерны определенные нравственно-волевые качества, специфичные в данной трудовой сфере и составляющие основу профессиональной этики. Человек как «субъект профессиональной деятельности имеет определенную совокупность ценностных ориентиров, которые необходимы для общения, поддержания и нормального функционирования в профессиональной сфере. Осознанные общие нормы человеческих отношений становятся предпосылкой свободного выбора наиболее целесообразного с точки зрения общественного мнения поведения в профессиональной среде»<sup>2</sup>.

Высокий уровень профессиональной культуры способствует созданию морально здоровой атмосферы в коллективе, которая способствует производительности труда, поддерживает позитивный эмоциональный настрой всех членов коллектива, предупреждает возникновению конфликтов и обеспечивает их оптимальное разрешение в случае возникновения. Поэтому некоторые ученые под профессиональной культурой понимают «развитое до высокого уровня умение использовать имеющиеся и порождать новые стереотипы общения»<sup>3</sup>.

Профессиональную культуру можно определить как разновидность общей культуры личности, отображающей степень овладения человеком специальными теоретическими знаниями и практическими умениями выполнения определенного вида деятельности, которая осуществляется им на основе сформированной системы ценностей и нравственно-моральных ориентиров. В структуре профессиональной культуры должны в том или

---

<sup>1</sup> Крылова Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста. М., 2015. С. 35.

<sup>2</sup> Иванова Л.В. Профессиональная культура управления: сущность, структура, динамика: культурологический аспект. М., 2013. С. 52.

<sup>3</sup> Там же. С. 54.

ином виде быть представлены «мотивационно-ценностный и операционно-деятельностный компоненты»<sup>1</sup>.

Мотивационно-ценностный компонент предполагает ценностное отношение к собственной профессиональной деятельности как личной ценности и ценности социально значимой. Это выражается в положительном отношении к выбранной профессии и дальнейшему профессиональному совершенствованию, удовлетворенности профессиональным выбором, владении этическими нормами профессии, наличии профессиональных способностей и других элементов мотивационной сферы.

Операционно-деятельностный компонент предполагает наличие профессиональных знаний как основы совершенствования профессионального труда, профессиональные умения и навыки, представления и знания о профессии, готовности и способности к осуществлению профессиональной рефлексии, профессиональному творчеству и т.д.

Стоит отметить, что, рассматривая структуру профессиональной культуры, можно дать только ее общую характеристику. Детализация структурных элементов и понятия профессиональной культуры возможна только в области определенной профессии, а временами с учетом ее специализации»<sup>2</sup>.

В сущностной характеристике профессиональной культуры можно выделить три важнейшие составляющие:

1. Профессиональная культура – это феномен, который предстает как результат человеческой деятельности и как процесс, находящийся в постоянном развитии.

2. Профессиональная культура – показатель качественного состояния управления.

---

<sup>1</sup> Никифоров Г.С. Психология профессиональной подготовки. СПб, 2013. С. 103.

<sup>2</sup> Там же. С. 104.

3. Это сложная самоорганизующая система, на которую воздействуют факторы, условия как извне (культура, деятельность общества, мирового сообщества), так и изнутри, то есть закономерности развития самой системы управленческой культуры государственных служащих»<sup>1</sup>.

Система профессионально-управленческой культуры государственных гражданских служащих может быть понята и изучена на основе анализа ее трех уровней:

1) на общенациональном уровне государственной службы как публично-правового института и носителя специфической корпоративной культуры;

2) на уровне госучреждения с его стилем работы, который формируется из совокупности принятых, устойчивых образцов административной этики, социально-политических ценностей и правовых норм, накопленных коллективом традиций, прошлого опыта и современных ориентаций;

3) на уровне личности государственного служащего, культура которого вмещает в себя определенную совокупность профессиональных качеств и свойств, убеждений, знаний, навыков, определенный репертуар управленческих технологий<sup>2</sup>.

По мнению Т.В. Грицюк, профессиональная культура госслужащих «вычленима лишь в абстракции. В реальности она вплетена в различные другие культуры госслужащего: политическую, правовую, информационную, нравственную, которые в свою очередь связаны с культурой общества. Системный подход к профессиональной культуре государственного служащего позволяет увидеть структуру профессиональной культуры управления, состоящую из таких важных компонентов, как: политическая культура, правовая культура, нравственная культура, собственно управленческая как технологический компонент, то есть профессионализм»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих. М., 2014. С. 114.

<sup>2</sup> Бусыгин А.Е. Государственная служба: взгляд изнутри // Социология власти. 2013. №5. С. 43.

<sup>3</sup> Грицюк Т.В. Система государственного и муниципального управления. М., 2014. С. 63.

Профессиональную культуру государственных гражданских служащих можно рассматривать в широком и узком смысле. «В широком смысле имеется в виду профессиональная культура государственной службы как особого вида деятельности. В узком смысле можно говорить об индивидуальной культуре конкретного служащего»<sup>1</sup>.

Немаловажной темой в наше время является культура управления и профессиональная компетентность государственных служащих. Именно эти понятия определяют портрет государственного и муниципального служащего.

Культурой в области государственной и муниципальной службы называется совокупность знаний, навыков, механизмов, методов, ценностей, идей, отношений, с помощью которых осуществляется процесс управления, организуется сам управленческий труд.

Профессиональная компетентность государственных и муниципальных служащих – это «способность конкретного работника данных сфер эффективно и качественно выполнять деятельность в соответствии с требованиями его должности»<sup>2</sup>.

Компетенция государственных служащих включает в себя три уровня: гражданский, профессиональный и политический.

1. Гражданский уровень компетенции относится к базовому. Вне зависимости от конкретного выражения деятельности служащего она регламентируется Конституцией РФ, другими законами, а также общими представлениями о морали, нравственных ценностях, справедливости, долге, которые бытуют в обществе. К государственным и муниципальным служащим закономерно предъявляются особые требования в области гражданских компетенций, так как они в роли уполномоченных государства и общества обязаны не только постоянно руководствоваться как правовыми,

---

<sup>1</sup> Белолипецкий В.К. Профессиональная культура государственного служащего. Ростов-на-Дону, 2014. С. 9.

<sup>2</sup> Осташкин В.Н. Культура управления и профессиональная компетентность государственных и муниципальных служащих // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. 2017. № 5. С. 24

так и моральными нормами, но и повсеместно защищать, укреплять конституционный строй государства и, что немаловажно, формировать положительный образ государственных институтов власти, влиять на соответствующее отношение граждан к нему.

2. К профессиональному уровню относится специфика сферы деятельности, квалификация служащего.

3. Политический уровень основывается на политической культуре профессионалов-управленцев, то есть на целостной системе их знаний, убеждений, действий, которые позволяют рассматривать и считать политическое сознание и политическую деятельность в их неразрывном единстве. Деятельность и государственных, и муниципальных служащих носит политический характер, так как она связана с властными отношениями в обществе, умением регулировать различные интересы и потребности тех или иных слоёв социума, принятием взаимоприемлемых решений. Данные навыки в области политической деятельности – это и есть важные составляющие профессионально значимых качеств служащих разных рангов<sup>1</sup>.

Такой методологический подход к трактовке компетентности и составляющих её компетенций государственного или муниципального служащего требует создания и использования модели деятельности профессионально компетентного специалиста.

Г.В. Атаманчук предлагает выделять два уровня качеств, по которым может и должен развиваться персонал государственного управления:

1) первичные, исходные качества, которыми призван обладать человек, претендующий на государственную должность;

2) приобретаемые, формируемые в процессе исполнения государственных должностей, накопления опыта и продвижения по иерархии.

---

<sup>1</sup> Игнатов В.Г. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы. М., 2016. С. 64.

Первичные, исходные качества имеют 3 аспекта своего выражения:

1) общекультурный (общая подготовка, целевые и ценностные жизненные ориентации, опыт общения с людьми, этические и эстетические навыки, культура речи);

2) деловой, профессиональный (компетентность в вопросах управления в соответствующей сфере общественной жизни, трудовая активность, выверенная практикой; опыт общественной и государственной деятельности; дисциплинированность; сформировавшееся чувство ответственности за результаты труда; умение повышать свою квалификацию);

3) личностный (моральная устойчивость, честность, самостоятельность, развитая воля, решительность, инициативность, коммуникабельность, надежность)<sup>1</sup>.

«Специалист в области государственного или муниципального управления обязан иметь знания в области Конституции РФ (основного Закона), Конституции субъекта РФ, состава муниципального образования, на территории которого он осуществляет свою профессиональную деятельность, законодательства в конкретной сфере социальной жизни, где функционирует управленец, основных источников, учений, научных школ в области экономических, политических, социальных, гуманитарных знаний, теории, основных концепций управления социумом, развитием территорий, закономерностей в формировании личности, её свобод, мер ответственности перед государством и обществом, касающихся сохранения и развития жизни, культуры, природы, исторического прошлого Отечества, ретроспективы и мирового опыта в общественных процессах и отношений, признанных в обществе морально-этических, правовых, политических норм во взаимодействиях и отношениях, механизмах их применений и защиты, сущности и системы госвласти и управления, а также муниципального самоуправления, основ российской системы права и законодательства РФ,

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М., 2012. С. 203.

механизмов государственно-правового регулирования различных отношений и процессов, правозаконности и общественного порядка»<sup>1</sup>.

Государственный и муниципальный служащий обязан уметь «учитывать и применять в деятельности конституционные и иные законодательные положения, термины, понятия для решения вопросов и проблем в области практики и теории политического, административного управления. Он должен опираться на морально-этические и правовые нормы в процессе разработки различных программ и проектов в комплексном развитии территорий, а также в конкретных сферах жизнедеятельности социума. Служащий обязан уметь организовывать свой труд на научной основе, используя эффективные способы и методы сбора, обработки, хранения и использования информации, осваивая инновационные научные методы в познании общества и природы, владея ими на необходимом для решения различных проблем уровне, понимая социальную значимость и сущность своих функций, своей профессии, системно мыслить»<sup>2</sup>.

Также, «специалист в области государственного и муниципального управления должен владеть навыками:

- делового общения и этикета;
- делопроизводства (составление документов, применение элементов делового письменного и устного языка, соответствующего современным нормам);
- ведения диалога, владение логическими доказательствами, убеждениями, аргументацией;
- навыки в области посредничества и управления конфликтами;
- приобретение новых знаний, освоение инновационных технологий, средств управления;

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М., 2012. С. 205.

<sup>2</sup> Там же. С. 206.

– использования механизмов, способствующих взаимодействию различных социальных групп и институтов власти, гражданского общества;

– своевременного формулирования целей и задач, которые связаны с непосредственной реализацией профессиональных обязанностей и функций;

– анализа управленческих ситуаций и аналитической работы в целом;

– разработки социальных планов, различных программ, составляющих инфраструктуры обслуживания;

– владения персональным компьютером и другими техническими средствами, необходимыми для исполнения своих непосредственных функций»<sup>1</sup>.

Не менее актуальны и важны для государственных и муниципальных служащих личностные качества, к которым относятся «показатели общей культуры, корректности общения, порядочности, умения быть максимально объективным, коммуникабельности, внимания и уважения к окружающим, политической и социальной эрудиции, гражданской и служебной ответственности, профессиональной мобильности, а также способностей к творчеству в рамках должностных функций, открытости новым тенденциям, взвешенности в принятии решений, реформах. Все эти факторы и формируют культуру служащего, влияют на его поведение. Таким образом, ведя речь о культуре управления и профессиональной компетентности государственного и муниципального служащего как работника-профессионала, необходимо говорить и о полномочиях, и о должностной позиции, и об особенностях поведения, и об индивидуальных характеристиках сотрудника»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ким Д.М. Основные направления формирования организационной культуры государственной службы современного российского общества // Научная мысль Кавказа. 2017. № 2. С. 14.

<sup>2</sup> Артамонов А.Д. Формирование системы критериев эффективности государственного и муниципального управления. Спб., 2016. С. 96.

Таким образом, можно выделить следующие направления развития культурного, профессионально-управленческого развития государственных служащих:

- использование всего многообразия форм повышения квалификации и обмена опытом работы (стажировки);
- совершенствование системы найма и отбора служащих с применением современных методик тестирования, тренингов и т.п., претендентов в обезличенной форме, с привлечением сторонних лиц;
- повышение уровня ответственности служащих за результаты своей деятельности перед местным населением;
- обеспечение адекватности подбора и отбора персонала целям и задачам службы<sup>1</sup>.

Профессиональная культура государственной гражданской службы – это «качество самой управленческой деятельности, уяснения ее существенных признаков, свойств и достоинств, которые придают ей специфический характер, выделяют ее из других видов деятельности»<sup>2</sup>. Профессиональная культура государственного служащего – это системное качественное состояние личности, которое характеризует уровень социально-профессионального развития государственного служащего, меру и способ реализации его сущностных сил в процессе профессиональной деятельности и ее результатах.

Профессиональная культура государственного служащего внутренне структурирована и состоит из следующих элементов.

1. Система профессиональных ценностей. Профессиональные ценности, преломляясь в сознании специалистов в процессе их профессиональной деятельности, становятся регуляторами их поведения,

---

<sup>1</sup> Кабашов С.Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции. М., 2015. С. 99.

<sup>2</sup> Там же. С. 107.

подталкивая к выбору определенной формы действий или поступков в различных служебных ситуациях.

2. Профессиональные нормы являются следующим структурным компонентом профессиональной культуры государственных служащих, регулирующим их поведение в различных системах. «Восприятие содержания профессиональных норм специалистами складывается из поведения руководящего состава, из реального поведения сотрудников и сложившегося состояния окружающей социальной среды. Определенная повторяемость социальных взаимодействий в ходе профессиональной деятельности работников государственной службы способствует формированию общих правил, позволяет им регулярно и эффективно взаимодействовать между собой и гражданами. Кроме того, эти формы взаимоотношений помогают специалистам предугадать действия участников функциональных отношений и соответственно этому строить свое поведение.

3. В качестве значимых компонентов модели профессиональной культуры государственных служащих выступают также профессиональные знания; профессиональные навыки; мотивация профессиональной деятельности.

4. Исполнительский и управленческий компоненты модели профессиональной культуры государственных служащих являются взаимодействующими понятиями как с точки зрения субъект-объектных отношений, так и в качестве совместной деятельности субъекта управления и объекта исполнения. При этом личностные качества индивида в конкретном случае имеют решающее значение в достижении намеченных результатов. Это относится к каждому виду профессиональной деятельности, конкретной специальности, всякому должностному уровню в соответствии с предъявляемыми требованиями и критериями.

5. Коммуникативно-информационный компонент профессиональной культуры государственных служащих обеспечивает открытость, прозрачность их профессиональной деятельности и является

залогом и необходимым условием взаимодействия государства и общества в пределах единой системы циркуляции социальной информации.

б. Личностно-творческий компонент профессиональной культуры специалистов, находящихся на государственной службе, является также важным функциональным компонентом профессиональной культуры госслужащих, так как все ценности, идеи, взгляды воплощаются в деятельности работника через конкретные формы его индивидуально-творческого освоения и развития»<sup>1</sup>.

Система государственно-административного управления функционирует через интеллектуальную и практическую деятельность людей, профессионально занятых в госаппарате. Культура управления как составляющая системы во многом определяет ее «целостность, организованность, зрелость, представляет собой субъективный фактор государственного правления – определенное слияние интеллекта и действий. Этот фактор отражает способность государственных служащих адекватно реагировать на происходящие изменения в экономике, социальной и культурной сфере и при этом обеспечивать устойчивость в управлении, своего рода управленческую преемственность»<sup>2</sup>.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы исследования развития профессиональной культуры современного государственного гражданского служащего, можно сделать следующие выводы.

1. Профессиональная культура – это знание, умение и желание специалиста наиболее рационально подготовиться к продуктивному труду. Значимость профессиональной культуры обусловлена тем, что, в значительной степени, успешность трудовой профессиональной деятельности зависит от того, насколько соответствуют требованиям профессии индивидуальные психологические качества специалиста и в какой мере личность воспринимает традиции, нормы и правила поведения в

---

<sup>1</sup> Чиркин В.Е. Государственное управление. М., 2014. С. 162.

<sup>2</sup> Данилкина О.В. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих // Человек и труд. 2016. № 8. С. 65.

определенной профессиональной среде. В профессиональную культуру входит вся совокупность специальных теоретических знаний и практических умений, которые связаны с конкретным видом труда. Квалификация и квалификационный разряд определяют степень владения профессиональной культурой.

2. Специалист, находящийся на государственной службе, должен владеть профессиональной культурой, потому что его профессиональная деятельность связана с людьми, а уровень ее развития определяется уровнем усвоения специалистом опыта и его проявления в служебной деятельности. Культура государственной службы – профессиональная культура особого вида деятельности, в широком смысле. В узком же смысле – это индивидуальная культура конкретного служащего. Личностные качества, к которым относятся показатели общей культуры, корректности общения, порядочности очень важны для государственных и муниципальных служащих, также, как и умение быть максимально объективным, коммуникабельным, внимательным и уважительным к окружающим, обладать политической и социальной эрудицией, гражданской и служебной ответственностью, профессиональной мобильностью

3. Профессиональная культура государственного служащего – это системное качественное состояние личности, которое характеризует уровень социально-профессионального развития государственного служащего, меру и способ реализации его сущностных сил в процессе профессиональной деятельности и ее результатах. Она имеет свою структуру, в которую входят: профессиональные ценности, профессиональные нормы, профессиональные знания, профессиональные навыки, исполнительский и управленческий компоненты, коммуникативно-информационный компонент, личностно-творческий компонент.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО**

Создание высокоэффективной государственной гражданской службы, рассматриваемой в органической связи со всей системой государственного управления, является необходимым условием укрепления российской демократической государственности, повышения авторитета и действенности власти. Сегодня для государственного строительства «формирование широкого слоя высококвалифицированных государственных гражданских, способных обеспечить эффективность и безупречность работы органов государственной власти, является одной из важнейших задач. В качестве предпосылок актуализации качества управления в условиях современного общества важно выделить изменение в структуре профессиональной деятельности государственных чиновников. Не только знание и интеллект, но и уровень культурной идентификации личности становятся доминирующими ресурсами персонала государственной службы»<sup>1</sup>.

На данный момент в российских Академиях государственной службы нет единой концепции подготовки государственных служащих в направлении развития профессиональной культуры в целом, а значит, и нет единой стратегии профессионально-культурной подготовки.

«Государственная гражданская служба Белгородской области – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Белгородской области по обеспечению исполнения полномочий государственных органов Белгородской области и лиц, замещающих государственные должности Белгородской области»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Белолипецкий В.К. Профессиональная культура государственного служащего. Ростов-на-Дону, 2014. С. 26.

<sup>2</sup> Лукьяненко В.И. Государственный аппарат России: проблемы организации, управления, контроля. М., 2014. С. 211.

Используя данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области (Белгородстат)<sup>1</sup>, приведем следующую статистику.

В Белгородской области численность работников органов государственной власти в 2016 году составила 7124 человек, 59 из которых работали в органах законодательной власти, 5493 – в органах исполнительной власти, 1508 – в органах судебной власти и прокуратуры, и 64 человека в других органах власти.

Таблица 1

Численность работников, замещавших должности государственной гражданской и муниципальной службы Российской Федерации, по уровню образования, ветвям власти и уровням управления (человек)

	Имели профессиональное образование		Не имели профессионального образования	Справочно из числа лиц с высшим образованием имели ученую степень
	высшее	среднее		
На 1 октября 2013г.	7318	269	49	93
На 1 октября 2016г.	6927	182	15	90

Согласно таблице 1, можем сделать следующие выводы:

- 1) за последние 5 лет число государственных гражданских служащих, которые имели высшее профессиональное образование, стало меньше;
- 2) за последние 5 лет число государственных гражданских служащих, которые имели среднее профессиональное образование, стало меньше;
- 3) за последние 5 лет число государственных гражданских служащих, которые не имели профессиональное образование, стало меньше.

Однако данные тенденции не связаны с падением уровня образования государственных гражданских служащих. В первую очередь, такое

<sup>1</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области : Официальный сайт. URL: [http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/belg/ru/statistics/government/](http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/statistics/government/) (дата обращения: 25.12.2018).

сокращение связано с тем, что в течение последних 5 лет сокращалось общее число государственных гражданских служащих Белгородской области.

Таблица 2

Численность работников, замещавших должности государственной гражданской и муниципальной службы Российской Федерации, по стажу гражданской или муниципальной службы, ветвям власти и уровням управления (человек)

	Имели стаж гражданской или муниципальной службы					
	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 15 лет	от 15 до 25 лет	свыше 25 лет
<b>Все работники, замещавшие государственные должности и должности гражданской службы в органах государственной власти Российской Федерации</b>						
На 1 января 2007г.	589	2008	1302	1227	1599	711
На 1 января 2008г.	505	1946	1692	1243	1857	706
На 1 октября 2009г.	530	1919	1866	991	2042	822
На 1 октября 2011г.	485	1687	1993	1023	1959	809
На 1 октября 2013г.	489	1496	1832	1340	1662	817
На 1 октября 2016г.	368	1319	1391	1497	1642	907

Согласно таблице 2, можно сделать вывод, что в последние годы преобладающее большинство государственных гражданских служащих имеют стаж от 5 до 10 лет. Но наблюдается следующая тенденция: с каждым годом число работников, которые поступили на государственную гражданскую службу, становится меньше.

Также, общее уменьшение численности государственных гражданских служащих Белгородской области, обуславливает сокращение численности и мужчин и женщин на госслужбе. Однако наблюдаются небольшие тенденции изменения количественного соотношения мужчин и женщин. Соотношение мужчин и женщин на государственной службе было практически на одном и том же уровне, а в последние годы изменилось почти на 3% – женщины 30,5% и мужчины 69,5% (таблица 3).

Таблица 3

Численность работников, замещавших должности государственной гражданской и муниципальной службы Российской Федерации, по полу, ветвям власти и уровням управления

	Всего работников, человек	в том числе		Распределение по полу, %	
		мужчины	женщины	мужчины	женщины
<b>Все работники, замещавшие государственные должности и должности гражданской службы в органах государственной власти Российской Федерации</b>					
На 1 октября 2011г.	7956	2674	5282	33,6	66,4
На 1 октября 2013г.	7636	2518	5118	33,0	67,0
На 1 октября 2016г.	7124	2174	4950	30,5	69,5

«Работа с кадрами государственного аппарата – важнейшее направление государственного управления и государственной службы, которое называется «кадровое управление». Эта работа ведется с целью совершенствования государственного аппарата, обоснования и реализации квалификационных требований, прогнозирования потребности в кадрах, комплектования и развития аппарата государственных органов путем организации конкурсов по замещению вакантных должностей, квалификационных экзаменов, аттестаций, установления материальных стимулов службы (размеров денежного содержания, премий, пенсий и др.), разработки норм, регулирующих прием, увольнение, продвижение по службе, профессиональную переподготовку и повышение квалификации служащих.

Вопрос профессионального развития государственных служащих является одним из ключевых в системе государственной службы и кадровой политики. В условиях кардинального реформирования системы государственного и муниципального управления РФ, требование

профессионального развития и образования государственных служащих становится особенно актуальным»<sup>1</sup>.

Что касается различных программ повышения квалификации государственных гражданских служащих, то данные программы разрабатываются, например, Российской Академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

«Президентская академия обеспечивает подготовку и дополнительное профессиональное образование государственных и муниципальных служащих. Высшая школа государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС разрабатывает для органов власти инновационные кадровые технологии, системы и методики диагностики, оценки и развития профессионального потенциала руководителей и служащих.

Специализированные образовательные программы для управленцев высшего уровня региона (программы повышения квалификации и дополнительного образования госслужащих) включают личностно-профессиональную диагностику и оценку профессионального потенциала. После выявления различных компетенций для каждого слушателя формируется индивидуальный план профессионального развития – так называемая профессиональная траектория»<sup>2</sup>.

Данные программы повышения квалификации предполагают различные направления подготовки: международные отношения, менеджмент, управление персоналом, бизнес-информатика, социология, государственное и муниципальное управление, юриспруденция.

В Белгородской области основным институтом, разрабатывающим программы повышения квалификации государственных гражданских

---

<sup>1</sup> Конькова О.М. К вопросу о подготовке кадров государственных служащих (размышления на актуальную тему) // Государственная служба: организация, кадры, управление. 2015. № 6. С. 67.

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации : Официальный сайт. URL: <http://www.ranepa.ru/gosslugassiy/povyshenie-kvalifikatsii> (дата обращения: 25.12.2018).

служащих, является ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

01.07.2010 года создана Высшая школа управления на базе учебно-научного инновационного комплекса «Управленческие кадры», которая является структурным подразделением Института экономики и управления НИУ «БелГУ».

Одним из ведущих направлений деятельности Высшей школы управления НИУ «БелГУ» является участие с 2007 года в реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (профессиональная переподготовка и повышение квалификации)<sup>1</sup>.

Однако стоит отметить, что все программы подготовки и переподготовки не предполагают формирование и развитие необходимых профессиональных навыков и ценностей государственных служащих, а также не делается акцент на мотивацию профессиональной деятельности.

В Белгородской области нет и не было разработано ни одного направления подготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, в рамках которого было уделено особое внимание развитию профессиональной культуры государственных служащих и ее компонентов.

В Белгородской области утверждена методика проведения аттестации государственных гражданских служащих Белгородской области<sup>2</sup>. Для определения уровня профессиональных знаний государственных гражданских служащих проводится тестирование. Также, в данной методике во время прохождения аттестации уделяется внимание уровню развития

---

<sup>1</sup> Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Высшая школа управления : Официальный сайт. URL: <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/education/detail.php?ID=291058> (дата обращения: 25.12.2018).

<sup>2</sup> О проведении аттестации государственных гражданских служащих : распоряжение Губернатора Белгородской области от 7 ноября 2006 г. № 936-р (с изм. на: 14.08.2017) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

профессиональных компетенций, а также определяется уровень выраженности профессиональных навыков государственных гражданских служащих.

«Кадровая служба не позднее чем за две недели до проведения заседания аттестационной комиссии организует проведение тестирования и кейс-интервьюирования государственных гражданских служащих, подлежащих аттестации, в целях оценки их профессиональных знаний и навыков (профессиональных компетенций), знаний Конституции Российской Федерации, Устава Белгородской области, основ законодательства о государственной гражданской службе и законодательства о противодействии коррупции»<sup>1</sup>.

Тестирование проводится на основе утвержденного перечня вопросов для определения уровня профессиональных знаний по предметной области деятельности (30 вопросов) и 30 вопросов на определение уровня знаний Конституции Российской Федерации, Устава Белгородской области, основ законодательства о государственной гражданской службе и законодательства о противодействии коррупции. Тестирование проводится с использованием автоматизированной системы тестирования.

При анализе результатов тестирования государственного гражданского служащего применяются следующие критерии оценки: «от 95 процентов и выше правильных ответов – 4 уровень (экспертные знания (знания и навыки) по исследуемому направлению); от 85 до 94 процентов включительно правильных ответов – 3 уровень (глубокие знания (знания и навыки) по исследуемому направлению); от 70 до 84 процентов включительно правильных ответов – 2 уровень (удовлетворительные знания (знания и навыки) по исследуемому направлению); от 50 до 69 процентов включительно правильных ответов – 1 уровень (недостаточные знания

---

<sup>1</sup> О проведении аттестации государственных гражданских служащих : распоряжение Губернатора Белгородской области от 7 ноября 2006 г. № 936-р (с изм. на: 14.08.2017) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

(знания и навыки) по исследуемому направлению); менее 50 процентов правильных ответов – 0 уровень (можно говорить об отсутствии знаний (знаний и навыков) по исследуемому направлению)»<sup>1</sup>.

При отсутствии в карте компетенций государственного гражданского служащего оценки уровня выраженности (имеющегося уровня) по какой-либо из требуемых для данной должности компетенций в соответствии с профилем компетенций либо необходимости подтверждения имеющегося уровня выраженности, в случае выявленного несоответствия при ранее проводимой оценке с государственным гражданским служащим проводится кейс-интервью для определения или подтверждения уровней выраженности профессиональных компетенций. Кейс-интервью проводится в соответствии с методикой оценки уровней выраженности профессиональных компетенций государственных гражданских служащих области методом кейс-интервью. Для определения уровней выраженности у государственного гражданского служащего профессиональных навыков по предметной области деятельности используются кейс-задания, разработанные органом исполнительной власти, государственным органом области<sup>2</sup>.

По результатам оценки профессиональных компетенций в карту компетенций каждого, подлежащего аттестации, государственного гражданского служащего вносятся изменения и определяется соответствие фактического уровня профессиональных компетенций государственного гражданского служащего требуемому уровню, определенному профилем компетенций по соответствующей должности.

Одним из обязательных заключительных пунктов аттестации является обоснованная и объективная оценка профессиональных и личностных качеств государственного гражданского служащего, результатов его профессиональной служебной деятельности. Эта часть содержит:

---

<sup>1</sup> О проведении аттестации государственных гражданских служащих : распоряжение Губернатора Белгородской области от 7 ноября 2006 г. № 936-р (с изм. на: 14.08.2017) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>2</sup> Там же.

- краткое описание должностных обязанностей, выполняемых государственным гражданским служащим;
- оценку уровня знаний законодательных и нормативных правовых актов;
- оценку знаний, навыков и умений государственного гражданского служащего (в соответствии с картой компетенций госслужащего, где отмечена информация о слабовыраженных профессиональных компетенциях, требующих развития, и наиболее выраженных профессиональных компетенциях);
- сведения о результатах наставничества (для государственных гражданских служащих, назначенных наставниками или в отношении которых осуществлялось наставничество);
- оценку соблюдения служебного распорядка государственным гражданским служащим;
- перечень успехов и достижений государственного гражданского служащего в аттестационный период;
- описание организаторских и творческих способностей, проявленных государственным гражданским служащим в аттестационный период;
- оценку поведенческих качеств (по отношению к коллегам, к подчиненным, к руководству, к коллективу в целом и т.п.);
- перечень поощрений/наказаний, примененных к государственному гражданскому служащему в аттестационный период;
- сведения о недостатках в работе.

Согласно сведениям, представленным в постановлении Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 года №530-пп «Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 - 2020 годы»<sup>1</sup> в 2013 году прошли

---

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 - 2020 годы» : Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-55 (с изм. на: 19.11.2018) // Справочно-

профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации 508 государственных служащих, из них 41 были повышены в должности. В 2016 году прошли профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации 722 служащих, из них 35 были повышены в должности. Можем заметить тенденцию сокращения числа повышаемых в должности государственных гражданских служащих.

Для определения уровня развития профессиональной культуры у государственных гражданских служащих Белгородской области, а также их заинтересованности в ее развитии, нами были использованы следующие методы исследования:

- анализ статистических данных ОАУ «Институт региональной кадровой политики»;

- опрос государственных гражданских служащих, для чего нами была составлена анкета с целью выяснения степени заинтересованности государственных гражданских служащих в формировании и развитии профессиональной культуры и специфики ее развития в органах государственной власти (приложение 1). В опросе приняло участие 100 государственных гражданских служащих Белгородской области:

Таблица 4

Половозрастная структура и стаж работы на государственной гражданской службе опрошенных государственных служащих Белгородской области, %

Пол:	Стаж работы на государственной гражданской службе		
	До 3 лет	От 3 до 5 лет	Более 5 лет
Муж.	17	-	8
Жен.	33	25	17

С целью выявления наличия знаний о профессиональной культуре у государственных гражданских служащих, респондентам был представлен вопрос об изучении ими профильных дисциплин в ВУЗе. Мы получили следующие результаты: 58.33% опрошенных госслужащих изучали

дисциплины, связанные с профессиональной культурой, 41,67% - не изучали (рис. 1).

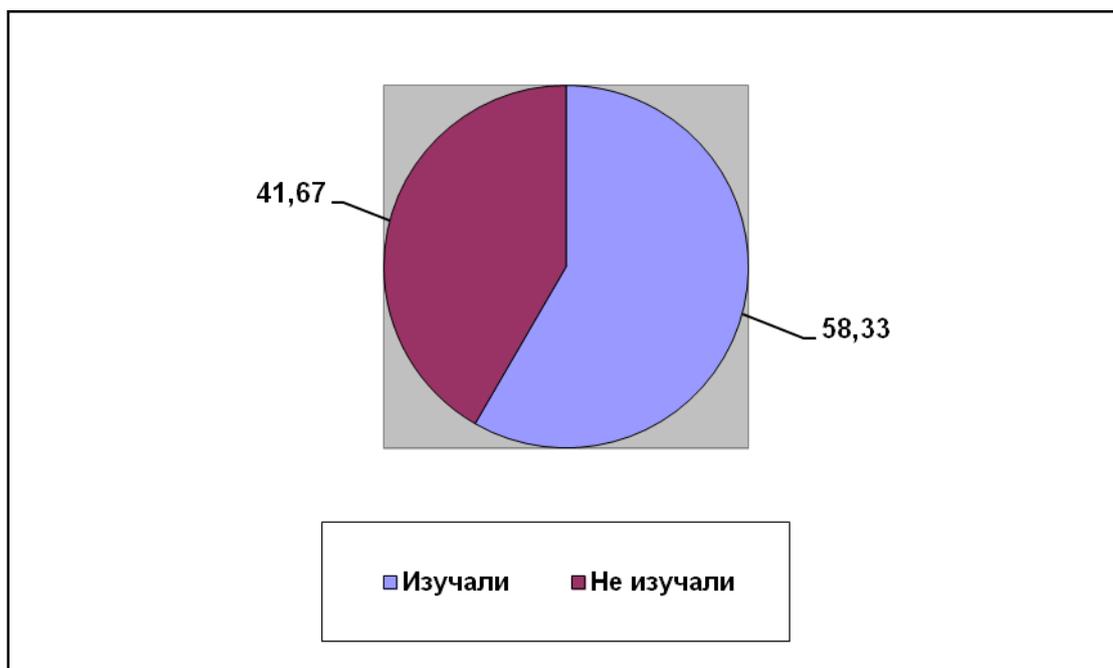


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: Во время обучения в ВУЗе, были ли у Вас дисциплины, связанные с изучением профессиональной культуры государственных гражданских служащих, %

Причем, большинство опрошенных государственных гражданских служащих во время работы на должности государственной службы, проходили дополнительное обучение для развития профессиональной культуры, а именно, по развитию профессиональных знаний – 50% (рис. 2). Профессиональным навыкам, нормам и ценностям уделялось меньше всего внимания, хотя, как рассматривалось выше, при прохождении аттестации, исследуются и оцениваются профессиональные навыки, для этого выделяется отдельный этап в виде прохождения кейс-интервью.

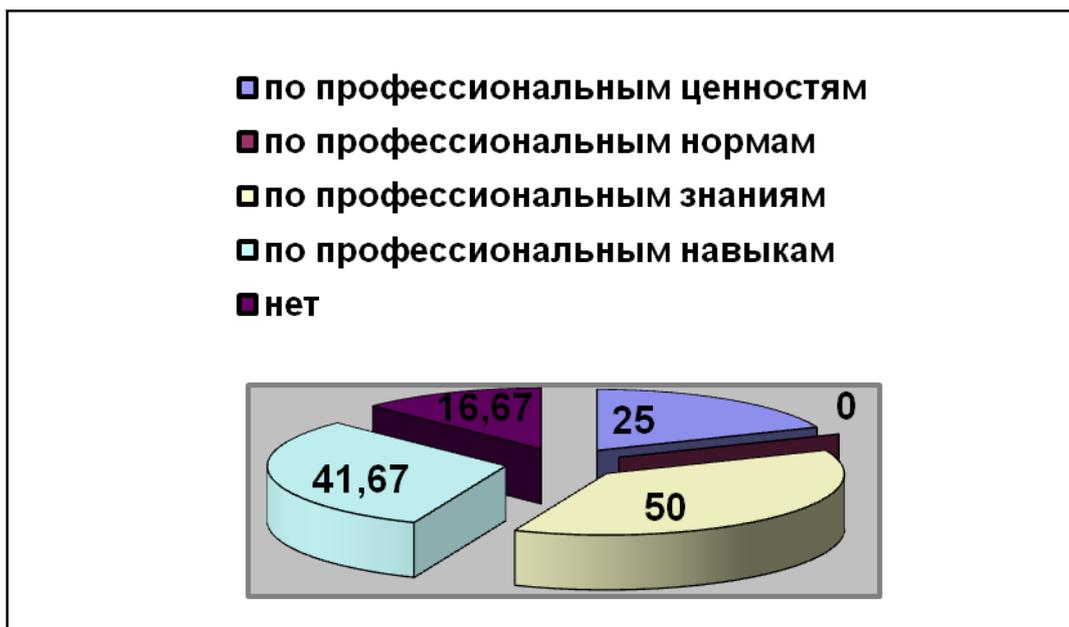


Рис. 2. Распределение ответов респондентов, которые во время работы на должности государственной службы проходили дополнительное обучение для развития профессиональной культуры, %

В свою очередь, респонденты, которые не проходили дополнительное обучение для развития профессиональной культуры, в качестве главных причин выделили недостаток ресурсов и отсутствие необходимости – по 8 респондентов (50%) (рис. 3).

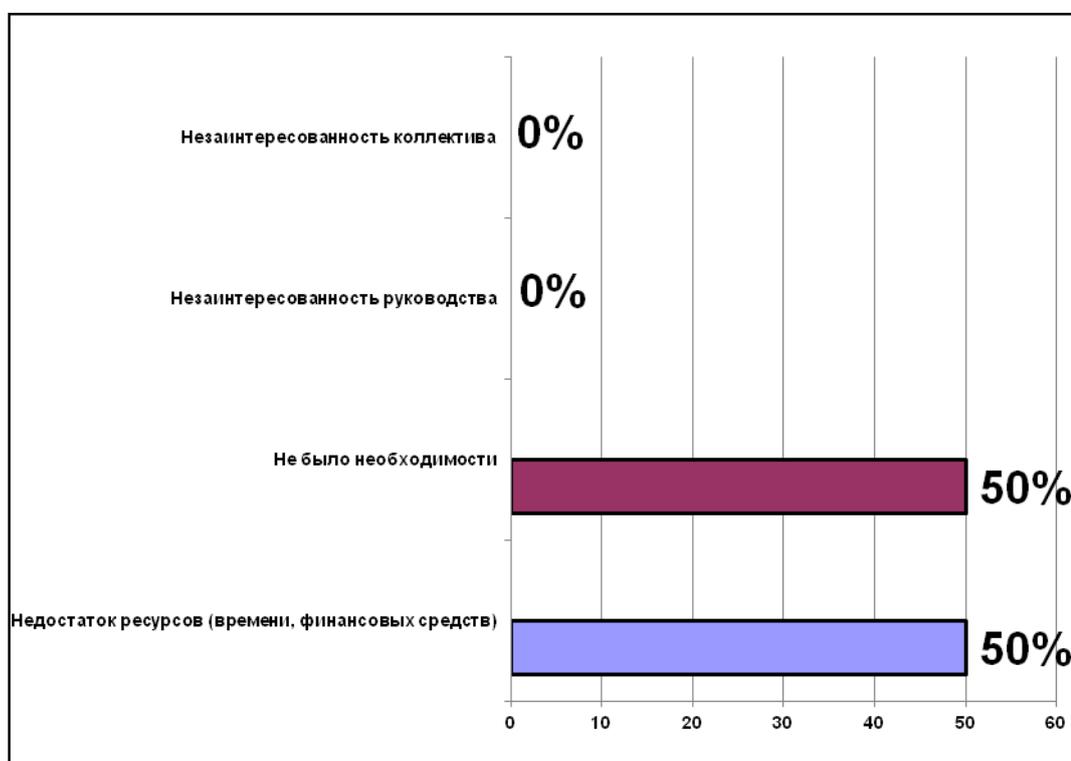


Рис. 3. Распределение ответов респондентов, которые не продолжили изучать иностранный язык, на вопрос: Почему Вы не проходили дополнительное обучение для развития профессиональной культуры, %

Респондентам было предложено ответить на вопрос: какие компоненты профессиональной культуры они считают наиболее важными, которые необходимо развивать в первую очередь, и расставить компоненты по степени важности. Большинство респондентов считают, что самым важным компонентом профессиональной культуры являются профессиональные навыки (41%), вторым по значимости компонентом респонденты выделили профессиональные знания (25%), на третье место большинство поставили мотивацию профессиональной деятельности – 12%, профессиональные ценности и профессиональные нормы большинство респондентов считают не самыми важными компонентами профессиональной культуры.

Также, респондентам предлагалось ответить на вопрос: занимались ли они вопросом развития профессиональной культуры самостоятельно. Опрос показал следующие результаты: ровно половина респондентов считают, что у них нет необходимости заниматься развитием профессиональной культуры, 25% опрошенных изучали данную тему только в ВУЗе, лишь 17% опрошенных проходили специальные курсы, а 8% считают себя достаточно компетентными в данном вопросе. Количественное распределение данного показателя представлено на рисунке 4.

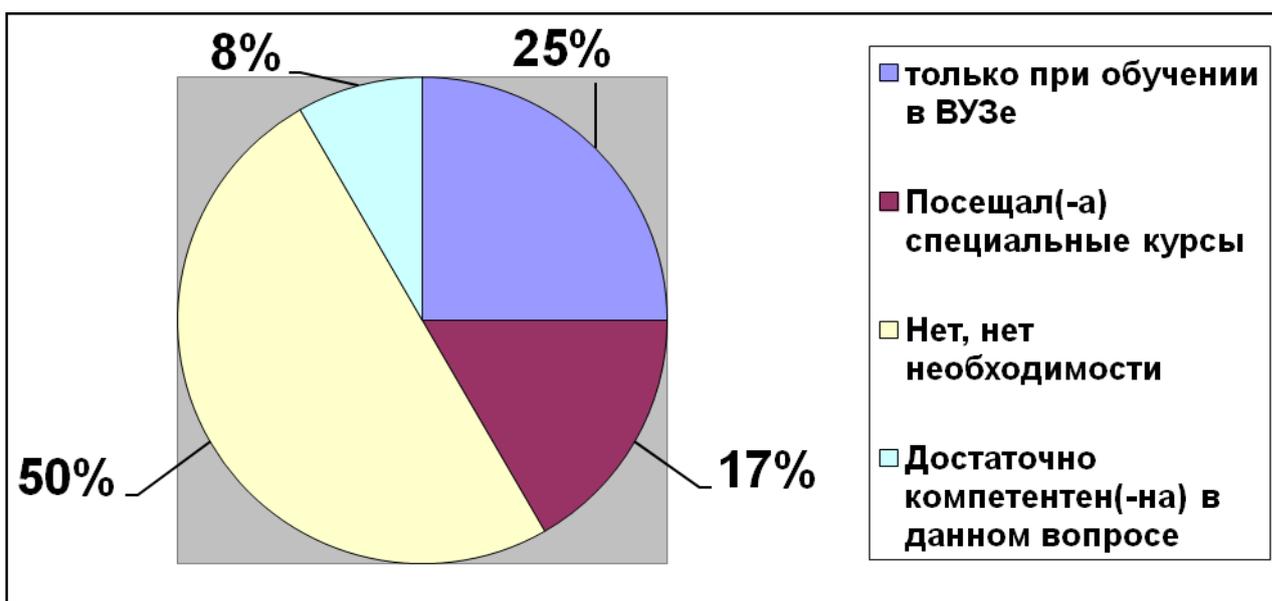


Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: Занимались ли Вы вопросом развития профессиональной культуры самостоятельно, %

Однако, данные результаты довольно противоречивы, так как большинство респондентов, а именно 79,17%, сказали, что повышение уровня профессиональной культуры госслужащих необходимо, 16,67% сказали, что повышать уровень профессиональной культуры государственных служащих не нужно, а затруднились ответить 4,17% (рис.5). Можно сделать вывод, что госслужащие понимают необходимость развития профессиональной культуры, однако, не хотят заниматься этим самостоятельно, что говорит об отсутствии мотивации в данном вопросе.

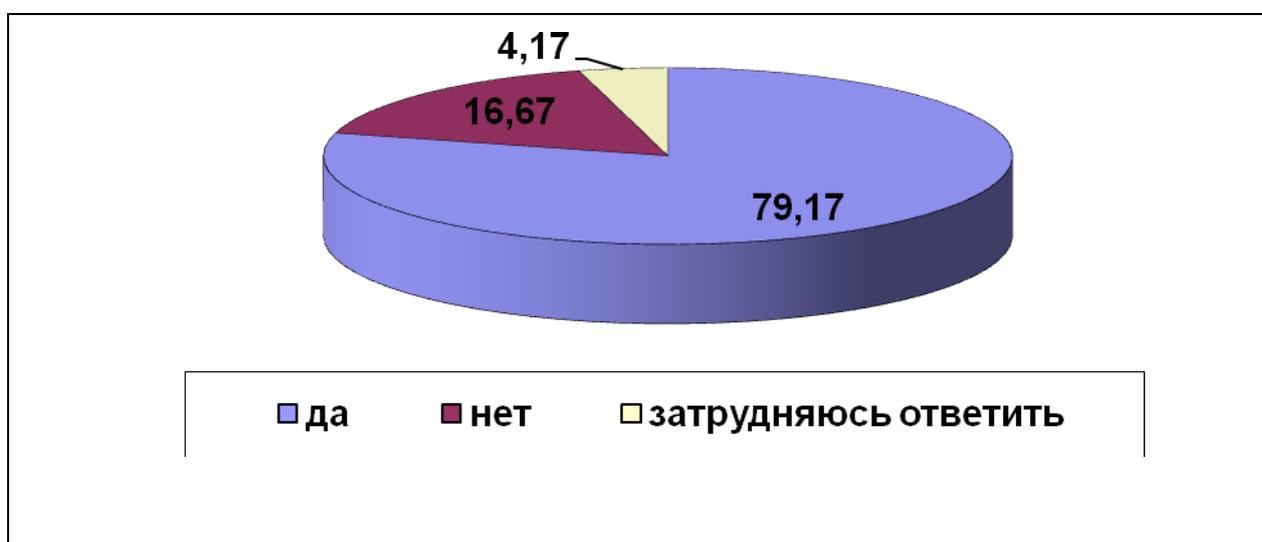


Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: Считаете ли Вы необходимым повышение уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих, %

Благодаря проведенному опросу, стало известно, что большинство руководителей высшего звена (70,84%) заинтересованы в управлении развитием профессиональной культуры государственных служащих, однако лишь 29,17% осуществляют управление и столько же руководителей, к сожалению, имитируют управленческое воздействие (рис. 6). К сожалению, здесь можно отметить еще одну проблему: несмотря на желание руководителей управлять развитием и повышением уровня профессиональной культуры, большинство из них не знают, как это делать. Отсюда можно сделать вывод, что для достижения высокого уровня

сформированности профессиональной культуры, необходима сторонняя помощь.

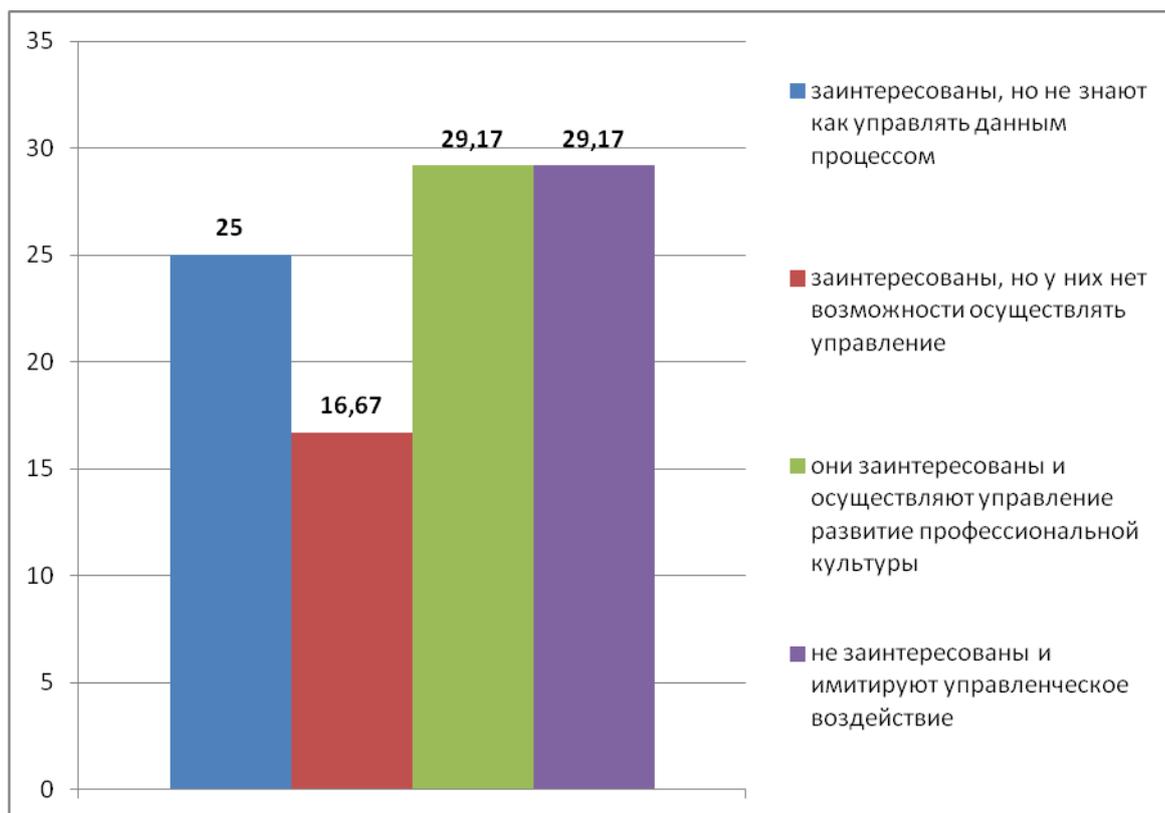


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: Насколько руководители высшего звена заинтересованы в управлении развитием профессиональной культуры государственных служащих, %

В рамках исследования было выявлено мнение респондентов о том, почему повышение уровня профессиональной культуры гражданского служащего необходимо, где абсолютное большинство респондентов сошлись во мнении, что высокий уровень профессиональной культуры – важный показатель профессионализма государственного гражданского служащего – 58,33% (рис. 7). Действительно, от профессионализма государственного служащего зависит объем и уровень реализации компетенции государственных органов, в том числе и обеспечение функционирования государственных органов. Более того, высокий уровень профессиональной культуры способствует созданию благоприятной моральной атмосферы в коллективе, которая поддерживает позитивный эмоциональный настрой всех членов коллектива, способствует повышению производительности труда,

предупреждает возникновение конфликтных ситуаций, а также, в случае их возникновения, обеспечивает оптимальное разрешение.



Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос: По вашему мнению, в чем важность повышения уровня профессиональной культуры государственного гражданского служащего, %

С целью выяснения, какие методы повышения уровня профессиональной культуры государственные служащие считают наиболее эффективными, в анкету был включен данный вопрос, в котором можно было выбрать несколько вариантов ответов. Были получены следующие результаты: большинство респондентов наиболее эффективными методами считают прохождение программ подготовки и переподготовки и прохождение различных тренингов в данном направлении (по 50%), 25%

респондентов ответили, что эффективным методом развития профессиональной культуры является участие в различных профессиональных конкурсах; 16,67% считают самообразование эффективным методом, 12,5% респондентов выделили прохождение теоретических курсов, а разработку руководством планов-корректировок в направлении повышения уровня профессиональной культуры выбрали всего 8,33% опрошенных. Полученные результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие методы повышения уровня профессиональной культуры Вы считаете наиболее эффективными?»

<b>Методы повышения уровня профессиональной культуры</b>	<b>Опрошенные государственные гражданские служащие, %</b>
прохождение программ подготовки и переподготовки	<b>50</b>
разработка руководством планов-корректировок в направлении повышения уровня проф. культуры	<b>8,33</b>
прохождение различных тренингов в данном направлении	<b>50</b>
участие в различных профессиональных конкурсах	<b>25</b>
самообразование	<b>16,67</b>
прохождение теоретических курсов	<b>12,5</b>

В целом, результаты исследования показали, что у государственных гражданских служащих Белгородской области профессиональная культура сформирована на репродуктивном уровне: высоко оценивают роль профессиональных знаний, успешно решает повседневные рабочие задачи, однако не хватает практических навыков, а также мотивации в профессиональной деятельности, что вызывает различные проблемы:

1. Трудности в решении рабочих конфликтов.
2. Трудности в решении рабочих задач.
3. Формирование неблагоприятного имиджа государственного органа.
4. Неудачи в формировании новых контактах и ведении профессиональной деятельности.

5. Ограниченность в возможности профессионального роста и развития.

Таким образом, проанализировав практику управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области, можно сделать следующие выводы.

1. Вопрос профессионального развития государственных служащих – важный вопрос в системе государственной службы и кадровой политики. В Белгородской области утверждена методика проведения аттестации государственных гражданских служащих Белгородской области. Для определения уровня профессиональных знаний государственных гражданских служащих проводится тестирование. Также, в данной методике во время прохождения аттестации уделяется внимание уровню развития профессиональных компетенций, а также определяется уровень выраженности профессиональных навыков государственных гражданских служащих. В свою очередь, в Белгородской области основным институтом, разрабатывающим программы повышения квалификации государственных гражданских служащих, является ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

2. Социологическое исследование позволило получить следующие результаты: 58,33% опрошенных госслужащих изучали дисциплины, связанные с профессиональной культурой, 41,67% – не изучали; большинство респондентов считают, что самым важным компонентом профессиональной культуры являются профессиональные навыки (41%), вторым по значимости компонентом респонденты выделили профессиональные знания (25%), на третье место большинство поставили мотивацию профессиональной деятельности – 12%; половина респондентов считают, что у них нет необходимости заниматься развитием профессиональной культуры, 25% опрошенных изучали данную тему только в ВУЗе, лишь 17% опрошенных проходили специальные курсы, а 8% считают себя достаточно компетентными в данном вопросе, однако, 79,17%,

сказали, что повышение уровня профессиональной культуры госслужащих необходимо, 16,67% сказали, что повышать уровень профессиональной культуры государственных служащих не нужно, а затруднились ответить 4,17%. Следовательно, госслужащие понимают необходимость развития профессиональной культуры, но не готовы заниматься этим самостоятельно, что говорит об отсутствии мотивации в данном вопросе.

3. Согласно результатам исследования, у государственных гражданских служащих Белгородской области профессиональная культура сформирована на репродуктивном уровне: они высоко оценивают роль профессиональных знаний, успешно решают повседневные рабочие задачи. Вместе с тем им не хватает практических навыков, что вызывает различные проблемы: трудности в решении рабочих конфликтов; трудности в решении рабочих задач; формирование неблагоприятного имиджа государственного органа; неудачи в формировании новых контактов и ведении профессиональной деятельности; ограниченность в возможности профессионального роста и развития.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО**

Как отмечают современные исследователи, «формирование профессиональной культуры специалиста на современном этапе связано с модернизацией общества, его экономическими, социальными, образовательными институтами. Эти преобразования связаны с развитием экономики, становлением правового общества, процессами сотрудничества с соседними государствами. В связи с этими интеграционными процессами сама профессиональная культура становится важнейшим фактором межкультурного взаимодействия специалистов на международном пространстве и улучшения качества государственного управления в целом»<sup>1</sup>.

Важнейшей характеристикой процесса профессионального развития является «закономерная логика, которая определяет направление развития и его тенденции, обуславливает суть происходящих изменений и включенность личности. Установление закономерностей, условий и факторов, обеспечивающих достижение высшей ступени развития человека, а также выявления возникающих на пути профессионального развития препятствий является важной задачей профессионального развития»<sup>2</sup>.

Результаты исследования показали, что у государственных гражданских служащих Белгородской области профессиональная культура сформирована на репродуктивном уровне: высоко оценивают роль профессиональных знаний, успешно решает повседневные рабочие задачи, однако не хватает практических навыков, а также мотивации в профессиональной деятельности, что вызывает различные проблемы:

#### **1. Трудности в решении рабочих конфликтов.**

---

<sup>1</sup> Бусыгин А.Е. Государственная служба: взгляд изнутри // Социология власти. 2013. №5. С. 44.

<sup>2</sup> Тихомирова К.А. Проблемы развития и анализ практики управления развитием профессиональной культуры современного государственного гражданского служащего // Экономика и социум. 2019. № 1 (56).

2. Трудности в решении рабочих задач.
3. Формирование неблагоприятного имиджа государственного органа.
4. Неудачи в формировании новых контактах и ведении профессиональной деятельности.
5. Ограниченность в возможности профессионального роста и развития.

Для разрешения обозначенных проблем и совершенствования управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области целесообразно предложить проект: «Развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области: от адаптации к креативности».

*Обоснование проектных мероприятий.*

Масштабная социальная трансформация оказывает противоречивое влияние на состояние российского социума. С одной стороны, «демократизация и глобализация открывают Россию мировым информационным и культурным потокам, резко увеличивая дифференциацию идеологического поля и, соответственно, усиливая актуальность проблемы введения управленческих инноваций. С другой стороны, переход к открытому обществу сопровождается дезинтегративными явлениями, такими как несогласованность и противоречивость целей общества и отдельных индивидов, а также противостоянием двух противоположных тенденций – традиционной и инновационной. Преодоление указанных противоречий потребует новых подходов и методов к разработке управленческих технологий»<sup>1</sup>.

Главным социальным институтом, обеспечивающим реализацию функций управления общественными процессами, является государство. Именно оно обеспечивает степень открытости общества внешнему миру,

---

<sup>1</sup> Гриднев В.П. Актуальные проблемы функционирования и развития государственной гражданской службы Российской Федерации / Государственная и муниципальная служба. 2016. № 8. С. 9.

способствует проникновению элементов новых культур. Государственные служащие, профессионально обеспечивающие функционирование государства, первыми сталкиваются с «необходимостью преодоления дезинтеграции в обществе. Однако доминирующие в их сознании линейно-монистические установки и представления, которые не соотносятся с системной трансформацией, делают невозможным претворение в жизнь выработанных сценариев социально-экономического развития общества, осуществление практических согласований инновационного и традиционного. В этом состоит общая причина социальных отклонений в деятельности управленцев, которая является закономерным следствием, отражающим противоречие между количеством, качеством и масштабностью социальных перемен в российском обществе и отсталостью культурно-интеллектуальных ресурсов управления. Суть кризиса можно кратко сформулировать как исчерпанность культурной адекватности управленческой парадигмы, рожденной в недрах индустриального общества, ее методологическая и мировоззренческая несостоятельность»<sup>1</sup>.

Профессиональная культура задает «некоторую систему координат, которая объясняет, почему в данной профессии необходимо действовать именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью деятельности, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми профессионалами.

Необходимость профессионального развития кадров государственной службы в таком широком понимании этого термина обусловлена не только динамикой и спецификой политической и социально-экономической обстановки в стране, все возрастающими требованиями к государственной

---

<sup>1</sup> Охотский Е.В. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М., 2015. С. 90.

службе как социально-нравственному институту, но и ее реальным состоянием»<sup>1</sup>.

Приход в аппарат людей, не владеющих в достаточной мере «необходимыми знаниями и методами государственного управления, общей, этической и правовой культурой; наличие профессиональных ошибок, должностных нарушений и конфликтов интересов в сфере государственного управления, обусловленных некомпетентностью работников. А также, неудовлетворительное состояние системы обеспечения профессионального и этического развития государственных служащих посредством общего, специального и высшего образования, повышения квалификации и переподготовки, воспитания и самовоспитания; продолжающееся падение авторитета власти и ее полномочных представителей — все эти обстоятельства актуализируют необходимость совершенствования механизма развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих»<sup>2</sup>.

Направленность на более полное и эффективное использование личностного и нравственного потенциала должностного лица, формирование и постоянное обогащение знаний и качеств, необходимых для эффективного исполнения служебных обязанностей, составляет сегодня одну из сущностных сторон современной стратегии управления персоналом.

Осознание «необходимости служения обществу, отечеству, государству требует глубокой перестройки мировоззрения и психологии чиновника, повышения уровня его правовой и этической культуры. Поэтому немало делается для того, чтобы гуманизировать государственную службу, прививать служащим нравственные ценности, чувство долга и

---

<sup>1</sup> Данилкина О.В. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих // Человек и труд. 2016. № 8. С. 67.

<sup>2</sup> Оболонский А.В. Этические аспекты регулирования государственной службы // Общественные науки и современность. 2014. № 5. С. 57.

ответственности за выполнение своих служебных обязанностей и социальные последствия своей профессиональной деятельности»<sup>1</sup>.

Результаты опроса студенческой аудитории – будущих управленцев, показали, что студенты связывают профессиональное развитие чаще всего с «карьерой, завоеванием уважения, авторитета в профессиональной среде, удовлетворением амбиций, самовыражением в профессии, обретением финансового благополучия и независимости, преимущественно выбирая такие ответы, как «профессиональное развитие нужно, чтобы продвинуться по карьерной лестнице», «стать уважаемым, значимым и нужным в обществе», «завоевать авторитет», «повысить свой статус», «иметь власть над людьми».

Эти ответы свидетельствуют о том, что нынешняя система высшего и среднего специального образования будущих управленцев, а также повышения квалификации действующего кадрового корпуса государственной службы по-прежнему ориентирована на задачи профессионального образования, а не профессионального развития будущих и настоящих управленцев»<sup>2</sup>.

«В современной практике управления кадрами нередко ставится знак равенства между профессиональным развитием и профессиональным образованием, или один процесс подменяется другим. Однако понятие «профессиональное развитие» шире, чем «профессиональное образование». Первое представляет собой поступательное движение по совершенствованию не только профессиональных умений и навыков, но и всей личности профессионала, не только овладение специальными знаниями, умениями и навыками, но и развитие профессионально значимых нравственных качеств, необходимых для овладения универсальными компетенциями. В процессе этико-профессионального развития происходит качественный переход от низшего к высшему; от свернутого к развернутому, раскрытому, в целом из

---

<sup>1</sup> Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 2016. С. 101.

<sup>2</sup> Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект. Нижний Новгород, 2015. С. 80.

одного состояния в другое, более совершенное. Это позволяет рассматривать культурно-профессиональное развитие как необходимый компонент роста профессиональной компетентности, а культурно-профессиональное образование – как один из механизмов ее достижения»<sup>1</sup>.

Культурно-профессиональное развитие государственных служащих – «динамический интегративный процесс, связанный с изменениями моральных и профессиональных характеристик, обеспечивающих новый уровень осознания своей миссии, потребностей, мотивации, готовности и возможности саморазвития и самореализации специалиста в процессе служебной деятельности. Одной из его существенных характеристик является целостность, обусловленная неразрывностью становления и развития человека как профессионала и как личности, взаимно влияющих друг на друга»<sup>2</sup>.

Следует отметить, что «выделяется 4 уровня развития профессиональной культуры:

1. Адаптивный уровень – характеризуется неустойчивым отношением специалиста к профессиональной деятельности. Цели и задачи деятельности им определены в общем виде. К профессиональным знаниям госслужащий безразличен, отсутствует система знаний и нет готовности к их использованию в конкретных ситуациях. Профессиональная деятельность строится по заранее отработанной схеме без использования творчества.

2. Репродуктивный уровень предполагает склонность к устойчивому ценностному отношению к профессиональной деятельности: более высоко оценивается роль профессиональных знаний, проявляется стремление к установлению субъект-субъектных отношений между участниками управленческого процесса, ему присущ более высокий индекс удовлетворенности профессиональной деятельностью. При данном уровне развития профессиональной культуры успешно решаются конструктивно-

---

<sup>1</sup> Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2014. С. 57.

<sup>2</sup> Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2014. С. 55.

прогностические задачи, предполагающие целеполагание и планирование профессиональных действий. Творческая активность ограничивается производящей деятельностью, но уже возникают элементы поиска новых решений в стандартных ситуациях. Специалист осознает необходимость повышения квалификации.

3. Эвристический уровень проявления профессиональной культуры характеризуется большей целенаправленностью, устойчивостью путей и способов профессиональной деятельности. На данном уровне культуры происходят изменения в структуре технологического компонента; находятся умения решать оценочно-информационные и коррекционно-регулирующие задачи. К предлагаемым формам повышения квалификации относятся избирательно, овладевают основными методами познания и анализа собственной личности и деятельности.

4. Креативный уровень характеризуется высокой степенью результативности деятельности, мобильностью профессиональных знаний, утверждением отношений сотрудничества и сотворчества с коллегами. Положительно-эмоциональная направленность деятельности стимулирует устойчиво преобразующую, активно созидательную и самосозидательную активность личности. Аналитико-рефлексивные умения имеют первостепенное значение. Технологическая готовность находится на высоком уровне, и все компоненты технологической готовности тесно коррелируют. Управленческая импровизация, управленческая интуиция, воображение в деятельности госслужащего занимают важное место и способствуют решению профессиональных задач. В структуре личности гармонично сочетаются научные и управленческие интересы и потребности. Госслужащие заинтересованно относятся к различным способам повышения профессионального мастерства и профессиональной культуры. Нередко они сами оказываются инициаторами повышения квалификации, охотно делятся

своим опытом и активно перенимают опыт коллег, их отличает стремление совершенствоваться»<sup>1</sup>.

*Цель проекта* – формирование креативного уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих до 2020 года посредством проведения теоретического обучения и тренингов в течение 8 месяцев.

Для реализации цели необходимо решение следующих *задач*:

– внедрение инновационных технологий обучения профессиональным дисциплинам в процесс развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области;

– разработка уровневой личностно-ориентированной системы профессиональной подготовки и обучения государственных гражданских служащих;

– формирование активной информационно-обучающей среды и повышение мотивации развития профессиональной культуры у государственных гражданских служащих Белгородской области.

Соответственно, *целевая группа участников проекта* – 100 государственных гражданских служащих Белгородской области из различных органов/департаментов/управлений/отделов, отобранные по принципам наибольшей заинтересованности, развитости знаний и, конечно, необходимости повышения уровня профессиональной культуры.

*Сроки реализации проекта*: 02.09.2019 г. – 02.09.2020 г.

*Состав мероприятий проекта*.

Достижение данной цели будет осуществляться в несколько этапов. Весь процесс обучения, как рекомендуется в классических и современных методических разработках, целесообразно подразделить на три цикла.

Первый учебный цикл – теоретический. Его цель – сообщение теоретических знаний в профессиональной области, придание большей целенаправленности, осознанности и мотивированности обучению.

---

<sup>1</sup> Данилкина О.В. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих // Человек и труд. 2016. № 8. С. 65.

Второй учебный цикл – предметно-практический. Его основные цели заключаются в развитии качеств, необходимых для овладения первичными навыками и умениями выполнения профессиональных задач; в развитии непосредственно имеющихся профессиональных навыков и умений, а также выработка новых навыков. Учебный процесс данного цикла будет основан на профессиональных тренингах государственных служащих в профессиональных предметных областях.

Третий учебный цикл – практический. Данный цикл будет заключительным и проверочным. Его суть будет состоять в проверке усвоенного материала на практике путем проведения нескольких мероприятий: экзамен, конкурс и публичная встреча с гражданами.

Итак, обучение, подготовка и профессиональная переподготовка очень важны для государственных гражданских служащих, ведь государственная гражданская служба основана на принципах, одним из которых является принцип профессионализма и компетентности.

Первый этап (теоретический) особенно целесообразен, потому что «профессиональное развитие гражданского служащего направлено на поддержание и повышение гражданским служащим уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей. Необходимо также отметить, что государственные гражданские служащие являются носителями профессиональной культуры государственной службы в целом и конкретного государственного органа в частности. Поэтому культура их деятельности направлена на обеспечение полномочий государственных органов через определенные способы, средства и приемы, которые они задействуют всякий раз, когда необходимо проявлять свои профессиональные компетенции»<sup>1</sup>.

«Для несения гражданской службы, гражданин должен соответствовать ряду квалификационных требований, в число которых входят требования к

---

<sup>1</sup> Высыпкова Ю.С. Организационная культура государственных гражданских служащих: ее значение, структура и роль формирования в высшей школе // Педагогика высшей школы. 2016. №1. С. 84.

уровню профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей. Обязательным требованием при поступлении на государственную службу является наличие у гражданина высшего образования. Квалификационные требования к должностям гражданской службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы»<sup>1</sup>.

Профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих являются главным приоритетным направлением формирования кадрового состава гражданской службы<sup>2</sup>.

В первом теоретическом цикле учебный процесс будет представлять собой специально организуемую систему обучения государственных служащих, направленную на обновление и получение знаний по профилю профессиональной деятельности в сфере государственной службы. Это будет обучение профессиональным знаниям, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной службы.

Под профессиональными знаниями на государственной службе понимается «целостная и систематизированная совокупность знаний в области государства и права, науки управления, политологии, экономики, социологии, психологии о теории и практике реализации полномочий органов государственной власти. Наряду с фундаментальными знаниями чрезвычайно важно, чтобы государственные служащие твердо знали свои

---

<sup>1</sup> Барциц И.Н. Правовое обеспечение государственной службы РФ. М., 2015. С. 21.

<sup>2</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 июля.

задачи, функции, права и обязанности по замещаемой должности, способы и средства ее исполнения»<sup>1</sup>.

Государственный служащий, владеющий профессиональными знаниями, всегда готов к решению служебных задач, которые включают:

1. реализацию основных направлений государственной административной политики и решение задач социальной политики;
2. правовое регулирование социально-экономических процессов в отраслях и сферах государственной деятельности на основе законодательства об управлении, разграничении компетенции и функций государственных органов;
3. анализ реальных ситуаций, складывающихся в государственных органах, поиск путей согласования различных интересов, определение причин и упреждение социальных конфликтов;
4. организацию выполнения решений федеральных государственных органов, налаживание учета и проверки исполнения этих решений, обеспечение контроля за ходом их выполнения;
5. выработку стратегической программы по исполнению должностных обязанностей согласно должностному регламенту<sup>2</sup>.

Обучение будет осуществляться в образовательном учреждении высшего профессионального образования в соответствии с федеральным законом – в Белгородском государственном национальном исследовательском университете. С НИУ «БелГУ» будут заключены договоры от имени каждого государственного органа, работники которого будут участвовать в программе.

Ответственность за организацию и проведение профессиональной подготовки гражданских государственных служащих, обновление их теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с

---

<sup>1</sup> Усольцева О.А. Современные особенности обучения чиновников в системе дополнительного образования // Социология власти. 2014. №1. С. 123.

<sup>2</sup> Яблокова Е.А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности. М., 2014. С. 57.

постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов возлагается на руководителей государственных органов.

Отбор на обучение будет проведен путем проверочного теста по принципу наибольшей необходимости проведения теоретической подготовки для государственного служащего, также будет определен уровень профессиональной культуры. Под тестированием имеется в виду оценка результатов решения заранее подготовленных задач и вопросов и установление на этой основе показателей, определяющих уровень подготовки государственного служащего. При этом задачи будут предлагаться с учетом специализации замещаемой должности государственной службы.

По итогам данного теста:

- будут выявлены недостающие для эффективного исполнения обязанностей по должности государственной службы знания, умения и навыки (степени подготовки) государственных служащих;
- соответственно полученным данным будет организован учебный процесс<sup>1</sup>.

Обучение будет проводиться в течение 3 месяцев с отрывом от выполнения должностных обязанностей.

Освоение образовательных программ обучения завершится теоретическим экзаменом. Государственные служащие, выполнившие все требования учебного плана и прошедшие итоговую аттестацию, получают диплом о профессиональной переподготовке установленного образца. В рамках профессиональной обучения возможно получение государственным служащим новой специальности или квалификации на базе имеющегося профессионального образования<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Яблокова Е.А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности. М., 2014. С. 67.

<sup>2</sup> Там же. С. 69.

Следует понимать, что направление на данное обучение не влечет обязанности государственного органа и права государственного служащего требовать назначения на более высокую государственную должность или назначения на государственную должность иного профиля.

Данный теоретический цикл будет включать в себя:

1. тематическое обучение по вопросам конкретной служебной деятельности (например, изучение порядка ведения реестра юридических лиц, порядка подготовки юридических актов и т.д.), на которое будет выделено 72 часа;
2. семинары, посвященные рассмотрению актуальных вопросов и проблем государственной службы, государственного управления в целом (96 часов).
3. общее теоретическое обучение по профилю «государственное управление» в виде лекций (72 часа).

Программа учебной дисциплины предполагает рассмотрение основных понятий, методов и подходов, определяющих процесс государственного управления. Программа предусматривает проведение лекционных занятий.

На лекционных занятиях дается обзорная характеристика базовых дисциплин по государственному стандарту данной специальности, рассматриваются основные вопросы организации органов исполнительной власти, гражданской государственной службы, задачи реформирования органов управления. На семинарах будут обсуждаться «актуальные вопросы и проблемы государственного управления, специфика управленческой деятельности в области государственного управления, ответственность государственных гражданских служащих и важность профессиональной культуры»<sup>1</sup>.

Задачи данного цикла:

1. возобновление основных знаний о государственной службе;

---

<sup>1</sup> Яблокова Е.А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности. М., 2014. С. 71.

2. обновление знаний по понятийному аппарату, описывающему принципы организации, структуру и взаимосвязь элементов государственного управления;

3. внесение понимания о необходимости развития профессиональной культуры и поддержания ее высокого уровня».

Второй (предметно-практический) цикл включает в себя проведение и посещение нескольких тренингов по профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, а также, самое важное, тренингов по профессиональной культуре и ее развитию. На данный этап будет выделено 5 месяцев. Тренинги будут проводиться в тренинговой компании «Первый кадр».

Ключевое отличие, основная идея и причина эффективности тренинга заключается в том, что это «интерактивная форма обучения, которая подразумевает под собой диалог между тренером и группой и определенные действия со стороны группы.

Тренинг – это всегда обучение через поведение, через прохождение участниками группы ряда смоделированных тренером ситуаций. Только маленькую часть тренинга занимает теория, в основном тренинг – это действия и анализ этих действий.

Большая часть тренинговых программ придерживается девиза: «лучше один раз сделать, чем десять раз услышать о том, как делать». Тренинг имеет практическую направленность»<sup>1</sup>.

Следующая ключевая особенность тренинга – это групповая форма обучения. Обучение в группе всегда эффективнее и быстрее, чем индивидуальное. Группа как организм, развивается и живет своей жизнью. На определенных этапах развития группы она становится самообучающей, скорость передачи и восприятия информации увеличивается в разы, сама группа начинает генерировать идеи и решения, которые не пришли бы в голову отдельному человеку за счет так называемого эффекта синергии.

---

<sup>1</sup> Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 2016. С. 96.

Следующая особенность заключается в том, что тренинг это в большей степени обучение для взрослых, так как его прохождение требует определенного уровня развития самосознания<sup>1</sup>.

На тренинге перед каждым участником открывается ряд уникальных возможностей, а именно:

- увидеть себя со стороны, свои эффективные и неэффективные стратегии поведения и установки;
- расширить свой ролевой репертуар и инструментарий воздействия на себя и внешнюю среду;
- узнать что-то новое о предмете тренинга, себе самом и окружающих людях;
- проработать навыки в режиме реального времени с возможностью делать паузы, обсуждать и на ходу менять стратегии;
- проанализировать и отрефлексировать свое поведение, свои мысли и установки;
- завершить незавершенные старые переживания, проработать привычки, которые мешают профессиональной деятельности<sup>2</sup>.

Психические перегрузки, которые испытывает государственный служащий ежедневно в своей работе, «разрушают его личность, истощают психоэнергетику. Для профилактики эмоционального выгорания будет проводиться рефлексивный тренинг, направленный на развитие коммуникативных навыков, эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения к коллективу. Тренинг призван мотивировать госслужащих к самосовершенствованию, рефлексии, овладению механизмами коммуникативной компетентности.

Профессиональная рефлексия для госслужащего – это вдумчивое и ответственное отношение специалиста к своей работе, основанное на

---

<sup>1</sup> Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 2016. С. 104.

<sup>2</sup> Там же. С. 106.

постоянном осмыслении своей деятельности и ее результатов в интересах других людей»<sup>1</sup>.

Результатом этого переосмысления является изменение отношений к себе, создание новых приемов взаимодействия с гражданами и коллегами в проблемных ситуациях.

Рефлексивный тренинг – это «специально организованное взаимодействие между людьми, направленное на актуализацию и формирование у них рефлексивного процесса в целях эффективного решения возникших жизненных задач, в том числе внутриличностного характера»<sup>2</sup>.

Основными принципами проведения рефлексивного тренинга являются:

– экзистенциально-гуманитарная ориентация руководителей тренинга в работе с людьми, создание таких условий взаимодействия между участниками, которые способствуют максимальному раскрытию их внутреннего мира;

– внимание к любым проявлениям личности;

– максимальное проживание и переживание участниками рефлексивного тренинга полученных знаний, полную эмоциональную включенность;

– использование широкого спектра рефлексивных методов и технологий<sup>3</sup>.

Методом рефлексивного тренинга является:

1. Первоначальная рефлексия участниками группы своих личностных отношений, проявляемых в профессиональной деятельности.

2. Выявление наиболее привычных способов интерпретации ситуаций и понимание новых позиций для осознания своего положения в них, их смысл для себя и других.

---

<sup>1</sup> Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. М., 2014. С. 124.

<sup>2</sup> Семенов И.Н. Тенденции психологии развития мышления, рефлексии и познавательной активности. М., 2015. С. 105.

<sup>3</sup> Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. М., 2014. С. 125.

3. Конструирование и оформление смысловых альтернатив на основе освоения функций личностной рефлексии.

4. Достижение конструктивного результата — актуализации и реализации функций личностной рефлексии.

5. Обобщение принципов решения личностных проблем<sup>1</sup>.

Цель – формирование рефлексивной культуры государственных служащих в профессиональной деятельности.

Задачи:

– актуализировать знания госслужащих о профессиональной рефлексии;

– дать возможность применить полученные знания на практике;

– сознание роли своей активности в конструктивном преобразовании жизни<sup>2</sup>.

Помимо рефлексивных тренингов, будут проведены тренинги «Профессиональная культура государственных гражданских служащих».

Цель тренинга – создание благоприятных условий для работы, осознание участниками некоторых своих личных особенностей, оптимизация отношений к себе и своей личности.

Задачи:

1. Формирование мотивации для анализа собственных профессиональных управленческих взглядов и установок, подчёркивания своих индивидуальных черт как личности и как профессионала, осознания их влияния на собственную профессиональную деятельность;

2. Совершенствование развития личностных качеств.

3. Выявление причин возникновения барьеров в профессиональной деятельности, раскрытие путей их предупреждения.

---

<sup>1</sup> Семенов И.Н. Тенденции психологии развития мышления, рефлексии и познавательной активности. М., 2015. С. 107.

<sup>2</sup> Аникин В.Г. Экзистенциальная рефлексия личности в проблемно-конфликтных ситуациях. М., 2015. С. 67.

4. Повышение профессиональной культуры, как компонента профессиональной компетентности государственного служащего.

В программу данного тренинга будут входить такие упражнения, как «Самопрезентация», упражнения по культуре поведения, по умственному, нравственному и эстетическому развитию, по развитию управленческих способностей и самостоятельности, упражнение «Быть госслужащим – это...», цель которого закрепить полученные знания (после выполнения упражнения участники обмениваются впечатлениями, обсуждают то, что позволило посмотреть по-другому на данную профессию, было что-то для кого-то неожиданным, было кому трудно найти что-то негативное или позитивное)»<sup>1</sup>.

Третий цикл подразумевает подведение итогов в виде проведение контрольного экзамена, проведение повторного теста на определение уровня профессиональной культуры, проведение конкурса и встречи с гражданами.

Экзамен будет состоять из двух частей: теоретических общих и профильных вопросов, практических задач по специальности. Данная проверка покажет результаты освоения теоретической программы и умение применять знания в решении практических задач. Экзамен будет проведен дистанционно, на решение теста (40 вопросов) и практических задач (10 задач) будет выделено 2 часа.

Затем будет проведен дополнительный тест на определение уровня профессиональной культуры госслужащего, который покажет изменения за время, проведенное на обучении.

Также, проверочным мероприятием в данном цикле будет конкурс. Конкурс будет направлен в большей степени на решение практических задач, а также покажет заинтересованность в развитии профессиональной культуры каждого участника. В конкурсе примут участие 20 государственных служащих, которые будут отобраны по итогам экзамена. Конкурс будет

---

<sup>1</sup> Об этом более подробно см.: Усольцева О.А. Современные особенности обучения чиновников в системе дополнительного образования // Социология власти. 2014. № 1. С. 167.

проводиться на базе НИУ «БелГУ», где для участников будут подготовлены профессиональные задачи, а также смоделированы практические ситуации, которые они должны будут решить. Победитель конкурса будет награжден почетной грамотой, а также в качестве приза будет модернизировано его рабочее место на сумму 10 000 рублей.

Финальным мероприятием третьего цикла будет проведение встречи с гражданами. Это мероприятие наиболее точно покажет на практике, как государственные служащие усвоили весь материал, как изменились или улучшились их профессиональные знания, профессиональные ценности и профессиональные навыки. Оценивать уровень профессиональной культуры государственных служащих и удовлетворенность ею будут граждане, участвующие в данной встрече. Встреча будет проводиться на Соборной площади в субботу, участвовать будут все желающие государственные служащие и граждане. Данная встреча будет проводиться в виде «диалога» между органами государственной власти и гражданами, которые заинтересованы в данном мероприятии. После проведения встречи участникам будет представлена возможность высказать свое мнение по данному мероприятию и отметить степень своей удовлетворенности ответами государственных служащих, их поведением, их компетентностью и культурой. Таких встреч будет 4: каждую субботу в течение месяца.

Таким образом, ожидаемыми результатами данного проекта должны стать:

1. Сформированность профессиональной культуры у 70 государственных гражданских служащих, участвующих в проекте на креативном уровне (измерение показателя будет на основе теста по определению уровня культуры – адаптивный, репродуктивный, эвристический, креативный).

2. Освоение предметных знаний, умений и навыков на уровне не ниже 85% (экспертные знания навыки по исследуемому направлению).

3. Овладение навыками стратегического планирования: способность переводить общую стратегию в термины стратегического планирования, а именно, определять долгосрочные перспективы развития, формулировать конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывать стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, реализовывать выбранный план действий.

4. Формирование значимых профессиональных умений: способность определять цели, задачи, приоритеты, принимать решения.

5. Увеличение числа госслужащих, мотивированных к самостоятельной работе по повышению уровня своей профессиональной культуры с 17% до 50%.

*Оценка эффективности проекта. Количественные и качественные показатели.*

Проект будет иметь социальный эффект, так как его реализация предполагает:

1. Создание условий для реализации индивидуальных способностей сотрудников (обучение с помощью инновационных и эффективных методов, развитие практических навыков с помощью тренингов).

2. Развитие индивидуальных способностей государственных гражданских служащих (способность оценивать свое место в технологии выполнения коллективных задач, умение общаться четко, сжато, убедительно; выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание).

3. Освоение предметных знаний, умений и навыков на уровне не ниже 70%.

4. Формирование благоприятного имиджа как самого госоргана, так и области в целом.

5. Формирование профессиональной культуры государственных гражданских служащих (не менее 70%) на креативном уровне (70 участников проекта должны освоить весь учебный материал и уметь на практике применять свои профессиональные навыки, быть заинтересованными в

различных способах повышения профессионального мастерства и профессиональной культуры).

*Ресурсное обеспечение проекта* включает следующие виды ресурсов:

1. Кадровые ресурсы. Привлеченные сотрудники: преподаватели НИУ «БелГУ» и тренинговой компании «Первый кадр» (проведение занятий, разработка плана обучения, проведение тренингов) – всего 6 преподавателей.

2. Материально-финансовые ресурсы. Средства для финансирования данного проекта будут выделяться из регионального бюджета. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 6

Предполагаемая смета проекта

Мероприятия и затраты	Сумма, руб	Примечание
Обучение в НИУ «БелГУ»	500 000	Обучение 100 государственных служащих, длительность обучения 3 месяца
Обучение в тренинговой компании «Первый кадр»	500 000	Обучение 100 государственных служащих с учетом скидки на большой заказ 15%, длительность обучения 5 месяцев
Расходные материалы и канцелярские принадлежности	3 000	Закупка необходимых пишущих принадлежностей и блоков для записей учебных материалов
Модернизация рабочего места победителя конкурса	10 000	Закупка эргономичных предметов мебели для оснащения рабочего места (компьютерный стол, кресло)
<b>Итого:</b>		<b>1 013 000 руб.</b>

3. Мониторинг и контроль. Осуществлять контроль и мониторинг реализации проекта будут начальники каждого соответствующего государственного органа.

*К рискам проекта* следует отнести следующие:

1. Затруднения в освоении материала.

2. Отсутствие мотивации к развитию уровня профессиональной культуры государственного гражданского служащего.

3. Отсутствие стимулирования и надлежащего контроля со стороны руководителей департаментов/отделов/управлений, работники которого будут участвовать в проекте.

4. Низкий процент использования инновационных технологий обучения и затруднения в освоении инновационных технологий в образовательном процессе.

5. Невыполнение проектных мероприятий.

6. Нехватка бюджетных средств.

К мерам по снижению негативного влияния рисков можно отнести следующие:

1. Мониторинг первичных профессиональных знаний госслужащих.

2. Проведение семинаров, мастер-классов, тренингов; дискуссионных площадок; система стимулирующих поощрений.

3. Контроль над реализацией проекта, анализ промежуточных результатов.

4. При подготовке к занятиям педагогам необходимо составить четкий план занятия, исходя из его целей. При отборе учебного материала должны соблюдаться основные дидактические принципы: систематичности, последовательности, доступности, дифференцированного подхода, научности и другие.

5. Активное использование современных информационных технологий при обучении государственных служащих.

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования управления развитием профессиональной культуры государственного гражданского служащего, можно сделать следующие выводы:

1. В качестве приоритетного направления профессионального развития государственных служащих следует выделить развитие профессиональной культуры государственных служащих. Это необходимо,

так как именно культура связана с изменениями моральных и профессиональных характеристик, которые обеспечивают новый уровень осознания своей миссии, потребностей, мотивации, готовности и возможности саморазвития и самореализации в процессе служебной деятельности.

2. Результаты исследования показали, что у государственных гражданских служащих Белгородской области профессиональная культура сформирована на репродуктивном уровне, что вызывает различные проблемы: трудности в решении рабочих конфликтов; трудности в решении рабочих задач; формирование неблагоприятного имиджа государственного органа; неудачи в формировании новых контактах и ведении профессиональной деятельности; ограниченность в возможности профессионального роста и развития. Выявленные проблемы показали, что именно использование инновационных технологий в процессе обучения и упор на развитие профессиональных практических навыков является неоспоримо важным средством повышения профессиональной культуры государственных гражданских служащих.

3. Основным методом совершенствования управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих будет служить внедрение и реализация проекта «Развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области: от адаптации к креативности», который предполагает обучение государственных гражданских служащих в НИУ «БелГУ», а также в тренинговой компании «Первый кадр» в три цикла, с использованием новых информационных материалов. Результатами реализации проекта должны стать: сформированность профессиональной культуры государственных гражданских служащих (не менее 70%) на креативном уровне; освоение предметных знаний, умений и навыков на уровне не ниже 70%; понимание содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стремлением к улучшению

этого понимания через использование знаний в своей деятельности; формирование значимых профессиональных умений: проявлять активную гражданскую позицию; способствовать формированию институтов гражданского общества как проявления демократии; анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы; владение навыками работы и готовностью к диалогу на основе ценностей гражданского демократического общества; навыками понимания содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, совершенствования этого понимания через использование знаний в своей деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государственный гражданский служащий является представителем государственной власти, призванной обеспечивать порядок в обществе и структурировать протекающие в нем процессы. Государственный служащий – это представитель власти, поэтому элементом его профессиональной культуры является культура управления. Под управленческой культурой понимается комплекс наиболее важных качеств и алгоритмов, задающих конкретные ориентиры в профессиональной деятельности. Управленческая культура – мощный стратегический фактор, позволяющий ориентировать аппарат государственного управления и его работников на общие цели.

Профессиональная культура – это мера, качество деятельности человека в определенной, строго ограниченной области его профессии, в том виде деятельности, где он чувствует себя вполне комфортно, уверенно, свободно и раскрепощено.

Культурой в области государственной и муниципальной службы называется совокупность знаний, навыков, механизмов, методов, ценностей, идей, отношений, с помощью которых осуществляется процесс управления, организуется сам управленческий труд.

Профессиональная культура государственного служащего – это системное качественное состояние личности, которое характеризует уровень социально-профессионального развития государственного служащего, меру и способ реализации его сущностных сил в процессе профессиональной деятельности и ее результатах. Не только знание и интеллект, но и уровень культурной идентификации личности становятся доминирующими ресурсами персонала государственной службы

В Белгородской области основным институтом, разрабатывающим программы повышения квалификации государственных гражданских служащих, является ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

В Белгородской области нет и не было разработано ни одного направления подготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, в рамках которого было уделено особое внимание развитию профессиональной культуры государственных служащих и ее компонентов.

Для определения уровня развития профессиональной культуры у государственных гражданских служащих Белгородской области, а также их заинтересованности в ее развитии, нами были использованы следующие методы исследования:

- анализ статистических данных ОАУ «Институт региональной кадровой политики»;

- опрос государственных гражданских служащих, для чего нами была составлена анкета с целью выяснения степени заинтересованности государственных гражданских служащих в формировании и развитии профессиональной культуры и специфики ее развития в органах государственной власти. В опросе приняло участие 100 государственных гражданских служащих Белгородской области.

Социологическое исследование позволило получить следующие данные:

- 1) 58.33% опрошенных госслужащих изучали дисциплины, связанные с профессиональной культурой, 41.67% – не изучали;

- 2) во время работы на должности государственной службы, проходили дополнительное обучение для развития профессиональной культуры, а именно, по развитию профессиональных знаний – 50% опрошенных;

- 3) среди главных причин не прохождения дополнительного обучения для развития профессиональной культуры респонденты выделили недостаток ресурсов и отсутствие необходимости;

- 4) большинство респондентов считают, что самым важным компонентом профессиональной культуры являются профессиональные навыки (41%), вторым по значимости компонентом респонденты выделили

профессиональные знания (25%), на третье место большинство поставили мотивацию профессиональной деятельности – 12%, профессиональные ценности и профессиональные нормы большинство респондентов считают не самыми важными компонентами профессиональной культуры;

5) 50% респондентов считают, что у них нет необходимости заниматься развитием профессиональной культуры, 25% опрошенных изучали данную тему только в ВУЗе, лишь 17% опрошенных проходили специальные курсы, а 8% считают себя достаточно компетентными в данном вопросе;

6) 79,17% опрошенных считают, что повышение уровня профессиональной культуры госслужащих необходимо, 16,67% считают, что повышать уровень профессиональной культуры государственных служащих не нужно, а затруднились ответить 4,17%;

7) большинство респондентов сошлись во мнении, что высокий уровень профессиональной культуры – важный показатель профессионализма государственного гражданского служащего – 58,33%;

8) большинство респондентов наиболее эффективными методами считают прохождение программ подготовки и переподготовки и прохождение различных тренингов в данном направлении (по 50%), 25% респондентов ответили, что эффективным методом развития профессиональной культуры является участие в различных профессиональных конкурсах; 16,67% считают самообразование эффективным методом, 12,5% респондентов выделили прохождение теоретических курсов, а разработку руководством планов-корректировок в направлении повышения уровня профессиональной культуры выбрали всего 8,33% опрошенных.

Результаты исследования показали, что у государственных гражданских служащих Белгородской области профессиональная культура сформирована на репродуктивном уровне: они высоко оценивают роль профессиональных знаний, успешно решают повседневные рабочие задачи.

Вместе с тем им не хватает практических навыков, а также мотивации в профессиональной деятельности, что вызывает различные проблемы:

1. Трудности в решении рабочих конфликтов.
2. Трудности в решении рабочих задач.
3. Формирование неблагоприятного имиджа государственного органа.
4. Неудачи в формировании новых контактов и ведении профессиональной деятельности.
5. Ограниченность в возможности профессионального роста и развития.

Для разрешения обозначенных проблем и совершенствования управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области целесообразно предложить проект: «Развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области: от адаптации к креативности».

Данный проект предполагает обучение государственных гражданских служащих в НИУ «БелГУ» и в тренинговой организации «Первый кадр». Проект предполагает мероприятия, осуществляемые в 3 учебных цикла:

Первый учебный цикл – теоретический. Его цель – сообщение теоретических знаний в профессиональной области, придание большей целенаправленности, осознанности и мотивированности обучению. Изучение теории по профессиональным дисциплинам.

Второй учебный цикл – предметно-практический. Его основные цели заключаются в развитии качеств, необходимых для овладения первичными навыками и умениями выполнения профессиональных задач; в развитии непосредственно имеющихся профессиональных навыков и умений, а также выработка новых навыков. Учебный процесс данного цикла будет основан на профессиональных тренингах государственных служащих в профессиональных предметных областях.

Третий учебный цикл – практический. Данный цикл будет заключительным и проверочным. Его суть будет состоять в проверке усвоенного материала на практике путем проведения нескольких мероприятий: экзамен, конкурс и публичная встреча с гражданами.

Таким образом, ожидаемыми результатами данного проекта должны стать:

1. Сформированность профессиональной культуры у 70 государственных гражданских служащих, участвующих в проекте на креативном уровне (измерение показателя будет на основе теста по определению уровня культуры – адаптивный, репродуктивный, эвристический, креативный).

2. Освоение предметных знаний, умений и навыков на уровне не ниже 85% (экспертные знания навыки по исследуемому направлению).

3. Овладение навыками стратегического планирования: способность переводить общую стратегию в термины стратегического планирования, а именно, определять долгосрочные перспективы развития, формулировать конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывать стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, реализовывать выбранный план действий.

4. Формирование значимых профессиональных умений: способность определять цели, задачи, приоритеты, принимать решения.

5. Увеличение числа госслужащих, мотивированных к самостоятельной работе по развитию профессиональной культуры с 17% до 50%.

Для совершенствования процесса управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области целесообразно рекомендовать:

1. Институту региональной кадровой политики:  
– разработать модуль тестирования, направленный на диагностику уровня развития профессиональной культуры;

– проводить тестирование государственных гражданских служащих по модулю «Профессиональная культура», как отдельно, так и в рамках других тестирований;

– организовывать и проводить социологические исследования, направленные на выявление проблемных вопросов, связанных с повышением уровня профессиональной культуры госслужащих региона; осуществлять мониторинг состояния профессиональной культуры государственных гражданских служащих.

## 2. Департаменту внутренней и кадровой политики:

– разработать комплекс мероприятий по управлению развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих;

– осуществлять сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава государственной гражданской службы региона;

– включить модуль вопросов по профессиональной культуре в программу аттестации государственных гражданских служащих. Данное нововведение будет не только мотивировать их работать над развитием профессиональной культуры, но и действительно поможет поднять ее уровень.

Уровень развития профессиональной культуры – важный показатель качественного состояния государственной гражданской службы в целом, следовательно, развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих является важным направлением кадровой политики региона.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (с изм. на 30 декабря 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О государственной гражданской службе Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 30 марта 2005 года № 176 (с изм. на 1 марта 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

3. О проведении аттестации государственных гражданских служащих [Текст] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 7 ноября 2006 г. № 936-р (с изм. на: 14 августа 2017) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

4. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 - 2020 годы» [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-55 (с изм. на: 19 ноября 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

5. Александров, В. Б. О понятии профессионализма и профессионализме государственного служащего [Текст] / В. Б. Александров // Северо-западная академия государственной службы. – 2014. – № 5. – С. 84-89.

6. Аникина, А. С. Развитие правовой компетентности - путь к профессионализму [Текст] / А. С. Аникина // Социология власти. – 2014. – № 9. – С. 5-11.

7. Аникин, В. Г. Экзистенциальная рефлексия личности в проблемно-конфликтных ситуациях [Текст] / В. Г. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 172 с.

8. Антипов, А. А. Социология и философия государственной службы [Текст] / А. А. Антипов. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 59 с.
9. Антонова, Л. И. Государственная дисциплина и ответственность [Текст] / Л. И. Антонова. – М. : АТС, 2013. – 213 с.
10. Артамонов, А. Д. Формирование системы критериев эффективности государственного и муниципального управления [Текст] / А. Д. Артамонов. – СПб. : Скифия, 2016. – 188 с.
11. Атаманчук, Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика [Текст] / Г. В. Атаманчук. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 207 с.
12. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки для госслужащих. Проблемы конкурсного отбора [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М. : Маска, 2014. – 141 с.
13. Барциц, И. Н. Правовое обеспечение государственной службы РФ [Текст] / И. Н. Барциц. – М. : АСТ, 2015. – 184 с.
14. Бахрах, Д. Н. Государственная служба России [Текст] / Д. Н. Бахрах. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 146 с.
15. Бакштановский, В. И. Профессиональная этика: социологические ракурсы [Текст] / В. И. Бакштановский // Социологические исследования. – 2015. – № 8. – С. 3-13.
16. Белолипецкий, В. К. Профессиональная культура государственного служащего [Текст] / В. К. Белолипецкий. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 159 с.
17. Беспалов, П. В. Акмеологическая концепция формирования информационно-технологической компетентности государственных служащих [Текст] / П. В. Беспалов. – М. : Каталог, 2015. – 238 с.
18. Бойков, В. Э. Профессиональная культура государственной службы [Текст] / В. Э. Бойков // Социс. – 2016. – № 6. – С. 24-31.
19. Болотов, С. П. Организационная культура и эффективность менеджмента [Текст] / С. П. Болотов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 123 с.

20. Бусыгин, А. Е. Государственная служба: взгляд изнутри [Текст] / А. Е. Бусыгин // Социология власти. – 2013. – № 5. – С. 42-48.
21. Бушуева, И. П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект [Текст] / И. П. Бушуева. – Нижний Новгород : Слог, 2015. – 164 с.
22. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / И. А. Василенко. – М. : Юрайт, 2013. – 496 с.
23. Высыпкова, Ю. С. Организационная культура государственных гражданских служащих: ее значение, структура и роль формирования в высшей школе [Текст] / Ю. С. Высыпкова // Педагогика высшей школы. – 2016. – № 1. – С. 82-87.
24. Гастев, А. К. Как надо работать [Текст] / А. К. Гастев. – М. : Экономика, 1972. – 235 с.
25. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление [Текст] / Ю. В. Гимазова. – М. : Юрайт, 2014. – 464 с.
26. Гриднев, В. П. Актуальные проблемы функционирования и развития государственной гражданской службы Российской Федерации [Текст] / В. П. Гриднев // Государственная и муниципальная служба. – 2016. – № 8. – С. 8-15.
27. Грицюк, Т. В. Система государственного и муниципального управления [Текст] / Т. В. Грицюк. – М. : Маска, 2014. – 135 с.
28. Данилкина, О. В. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих [Текст] / О. В. Данилкина // Человек и труд. – 2016. – № 8. – С. 64-68.
29. Деркач, А. А. Личностно-профессиональное развитие госслужащих как объект психолого-акмеологического мониторинга [Текст] / А. А. Деркач. – М. : Экономика, 2013. – 196 с.
30. Дрезен, Э. И. На путях рационального госаппарата [Текст] / Э. И. Дрезен. – М. : Государственное издательство, 1925. – 310 с.

31. Егоров, В. К. Философия культуры России [Текст] / В. К. Егоров. – М. : АСТ, 2016. – 153 с.
32. Ершов, В. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В. А. Ершов. – М. : ГроссМедиа, 2014. – 256 с.
33. Заслонкина, О. В. К вопросу об управлении развитием профессиональной культуры государственных служащих [Текст] / О. В. Заслонкина // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2010. – № 5. — С. 63-70.
34. Захаров, Н. Л. Организационное поведение государственных служащих [Текст] / Н. Л. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 174 с.
35. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции [Текст] / И. А. Зимняя // Эксперимент и инновации в школе. – 2013. – № 4. – С. 37- 42.
36. Иванов, В. П. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом [Текст] / В. П. Иванов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 106 с.
37. Иванова, Л. В. Профессиональная культура управления: сущность, структура, динамика: культурологический аспект [Текст] / Л. В. Иванова. – М. : Маска, 2013 – 122 с.
38. Игнатов, В. Г. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы [Текст] / В. Г. Игнатов. – М. : АТС, 2016. – 125 с.
39. Ионова, А. И. Этика и культура государственного управления [Текст] / А. И. Ионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 166 с.
40. Ирхин, Ю. В. Роль этических кодексов госслужащих в решении современных управленческих задач: сравнительный и экспертный анализ [Текст] / Ю. В. Ирхин // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. – 2014. – № 7. – С. 31-37.
41. Кабашов, С. Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции [Текст] / С. Ю. Кабашов. – М.: Литкон, 2015. – 176 с.

42. Карпов, А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности [Текст] / А. В. Карпов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 213 с.
43. Керженцев, М. П. Принципы организации [Текст] / М. П. Керженцев. – М. : Экономика, 1968. – 464 с.
44. Ким, Д. М. Основные направления формирования организационной культуры государственной службы современного российского общества [Текст] / Д. М. Ким // Научная мысль Кавказа. – 2017. – № 2. – С. 12-18.
45. Киселев, С. Г. Государственная гражданская служба [Текст] / С. Г. Киселев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 203 с.
46. Ковшуро, О. Д. Исследование рефлексивности самореализации личности в сфере государственной службы [Текст] / О. Д. Ковшуро, И. Н. Семенов. – Брянск : Курсив, 2015. – 231 с.
47. Коган, Л. Н. Социологический аспект изучения культуры [Текст] / Л. Н. Коган. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 149 с.
48. Колдушко, А. А. Проблемы правового регулирования этики служебного поведения государственных служащих [Текст] / А. А. Колдушко // Вестник ПНИПУ. Культура. История. Философия. Право. – 2014. – № 2. – С. 32-39.
49. Комаровский, В. С. Проблемы реформирования государственной службы России в свете международного опыта и отечественных традиций [Текст] / В. С. Комаровский // Политические науки. – 2015. – № 4. – С. 31-38.
50. Конькова, О. М. К вопросу о подготовке кадров государственных служащих (размышления на актуальную тему) [Текст] / О. М. Конькова // Государственная служба: организация, кадры, управление. – 2015. – № 6. – С. 65-71.
51. Крылова, Н. Б. Формирование культуры будущего специалиста [Текст] / Н. Б. Крылова. – М. : АТС, 2015. – 94 с.
52. Ладыгин, В. В. Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных служащих [Текст] / В. В. Ладыгин //

Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 4. – С. 16- 27.

53. Лапыгин, Ю. Н. Модели компетенций государственных гражданских служащих [Текст] / Ю. Н. Лапыгин // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2015. – № 9. – С. 189-208.

54. Лукьяненко, В. И. Государственный аппарат России: проблемы организации, управления, контроля [Текст] / В. И. Лукьяненко. – М. : РАГС, 2014. – 416 с.

55. Лытов, Б. В. Честь и служба [Текст] / Б. В. Лытов. – М. : Дрофа, 2014. – 75 с.

56. Магомедов, К. О. Социология государственной службы [Текст] / К. О. Магомедов. – М. : АТС, 2014. – 112 с.

57. Мамонтова, О. С. Профессиональная этика как область знания: генезис, структура и особенности развития [Текст] / О. С. Мамонтова. – М. : Литкон, 2015. – 147 с.

58. Матирко, В. И. Обучение государственных служащих: современное состояние и перспективы [Текст] / В. И. Матирко. – М. : Инфра-М, 2015. – 97 с.

59. Минеева, Т. М. Развитие нравственной культуры государственных гражданских служащих при реализации программ дополнительного профессионального образования [Текст] / Т. М. Минеева // Вестник ТГПУ. – 2015. – № 8. – С. 109-113.

60. Модель, И. М. Профессиональная культура политика: методол. пробл. [Текст] / И. М. Модель. – М. : Дрофа, 2014. – 94 с.

61. Никифоров, Г. С. Психология профессиональной подготовки [Текст] / Г. С. Никифоров. – СПб. : Питер, 2013. – 130 с.

62. Облонский, А. В. Этика и ответственность в публичной службе [Текст] / А. В. Облонский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 11-18.

63. Оболонский, А. В. Этические аспекты регулирования государственной службы [Текст] / А. В. Оболонский // *Общественные науки и современность*. – 2014. – № 5. – С. 53-59.
64. Омельченко, Н. А. Этика и культура управления в системе государственной власти и госслужбы [Текст] / Н. А. Омельченко. – М. : АТС, 2013. – 225 с.
65. Осташкин, В. Н. Культура управления и профессиональная компетентность государственных и муниципальных служащих [Текст] / В. Н. Осташкин // *Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история*. – 2017. – № 5. – С. 22-28.
66. Охотский, Е. В. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет [Текст] / Е. В. Охотский. – М. : Дрофа, 2015. – 117 с.
67. Пономарев, Л. Н. Профессиональная компетентность персонала государственной службы [Текст] / Л. Н. Пономарев. – М. : АТС, 2014. – 113 с.
68. Симоненко, В. Д. Профессиональная культура [Текст] / В. Д. Симоненко. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 115 с.
69. Степанов, П. Л. Этические нормы государственных служащих [Текст] / П. Л. Степанов. – М. : РАГС, 2014. – 64 с.
70. Тавокин, Е. П. Государственные служащие: Самооценка эффективности, деловых и нравственных качеств [Текст] / Е. П. Тавокин // *Мониторинг общественного мнения*. – 2014. – № 2. – С. 6-21;
71. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров [Текст] / В. К. Тарасов. – М. : АТС, 2016. – 121 с.
72. Тихомирова, К. А. Проблемы развития профессиональной культуры современного государственного гражданского служащего [Текст] / К. А. Тихомирова // *Экономика и социум*. – 2018. – № 12 (55).
73. Тихомирова, К. А. Проблемы развития и анализ практики управления развитием профессиональной культуры современного государственного гражданского служащего [Текст] / К. А. Тихомирова // *Экономика и социум*. – 2019. – № 1 (56).

74. Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А. И. Турчинов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 226 с.

75. Уляев, С. И. Гуманитаризация образования и профессиональная культура личности [Текст] / С. И. Уляев. – М. : Литкон, 2011. – 136 с.

76. Усольцева, О. А. Современные особенности обучения чиновников в системе дополнительного образования [Текст] / О. А. Усольцева // Социология власти. – 2014. – № 1. – С. 165-170.

77. Филиппов, Г. Г. Этические аспекты функционирования государственной службы как социального института [Текст] / Г. Г. Филиппов. – СПб. : СЗАГС, 2015. – 131 с.

78. Холопов, В. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В. А. Холопов. – М. : Феникс, 2013. – 368 с.

79. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В. В. Черепанов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 147 с.

80. Чернова, Ю. К. Профессиональная культура и формирование ее составляющих в процессе обучения [Текст] / Ю. К. Чернова. – М. : АТС, 2015. – 88 с.

81. Чиркин, В. Е. Государственное управление [Текст] / В. Е. Чиркин. – М. : Маска, 2014. – 193 с.

82. Шепель, В. М. Управленческая этика [Текст] / В. М. Шепель. – М. : Экономика, 2015. – 106 с.

83. Яблокова, Е. А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности [Текст] / Е. А. Яблокова. – М. : Литкон, 2014. – 87 с.

84. Яирова, Л. П. Менеджмент: организационно-управленческая культура [Текст] / Л. П. Яирова. – М. : Маска, 2014 – 172 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Программа

социологического исследования «Диагностика уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области»

**Актуальность исследования.** Профессиональная культура один из наиболее интересных и малоизученных феноменов, привлекающих внимание специалистов в области государственного и муниципального управления. Как элемент структуры управления, профессиональная культура формирует ее целостность, обеспечивает упорядоченность и развитость, а также является звеном, объединяющим интеллект и действия государственных гражданских служащих.

В настоящий момент в Российской Федерации протекают сложные, многоплановые и противоречивые процессы общественного развития, которые, в свою очередь, на каждую сферу жизни общества требуют абсолютно новые формы и методы воздействия. Это и является определяющим фактором возрастания требований к госслужащим: от уровня их профессиональной квалификации, подготовки, опыта принятия рациональных и эффективных управленческих решений зависит судьба любых преобразований нашего постоянно меняющегося общества.

Повышение уровня профессиональной культуры государственных служащих играет важную роль: от ее состояния зависит присутствие на государственной службе высококвалифицированных кадров, а также, что немаловажно, уважение и доверие населения к органам государственной власти и управления.

В современной российской действительности основной преградой для проведения экономических, политических и организационных изменений является установившийся стереотип поведения госслужащих и их профессиональной деятельности. Более того, это способствует возникновению и учащению в органах государственной власти следующих негативных явлений: карьеризм, бюрократизм, коррупция, имитация управления, ущемление прав и свобод граждан.

Острая проблема недостаточного уровня профессиональной культуры государственных служащих, а отсюда и неспособность оперативно и эффективно решать проблемы современности, подчеркивают значение необходимости развития и улучшения профессиональной культуры государственных служащих.

Стоит помнить, что от смысла, вкладываемого в систему государственного управления, от ценностей, утвержденных в этой системе и от уровня культуры будет зависеть ее качество.

Таким образом, эффективность государственной службы напрямую зависит от развитости и уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих. Выработка правильных и своевременных решений для оптимизации социально-демографических процессов, в том числе на муниципальном уровне, требует развития

методического инструментария кадрового обеспечения регулирования социально-демографических процессов на муниципальном уровне.

**Степень научной разработанности темы.** Теоретические и методологические основы исследования профессиональной культуры представлены в трудах Е.Ю. Акимовой, Т.С. Базаровой, С.И. Гуляева, В.Г. Игнатова, А.И. Ионовой, В.Л. Романова, Г.Н. Соколова, А.Е. Улуновой, О.В. Хановой, Ю.К. Черновой, О.И. Шкаратан, Л.П. Яировой, Е.Р. Ярской-Смирновой и некоторых других исследователей<sup>1</sup>.

Большой вклад исследование развития профессиональной культуры государственных служащих внесли научные исследования А.Д. Артамонова, И.П. Бушуевой, В.А. Василенко, А.З. Гильманова и Л.А. Давлетшиной, М.В. Лукина и Л.К. Фокановой, Б.Т. Пономаренко, И.Н. Сидоренко, В.М. Соколова, И.Н. Сурманидзе, Г.М. Шамаровой и Н.М. Куршиевой, А.В. Шуляевой, Ю.Н. Щербакова и др.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Акимова Е.Ю. Культура в профессиональной деятельности государственных служащих. М., 2013; Базарова Т.С. Формирование личности социального работника как субъекта профессиональной деятельности. М., 2013; Гуляев С.И. Гуманитаризация образования и профессиональная культура личности. М., 2011; Игнатов В.Г. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы. М., 2016; Ионов А.И. Этика и культура государственного управления. М., 2015; Романов В.Л. Организационная культура государственной службы. М., 2013; Соколова Г.Н. Труд и профессиональная культура (опыт социологического исследования). Минск, 2010; Улунова А.Е. Культура профессионального общения государственных служащих как культура профессиональной группы и культура личности. М., 2013; Ханова О. В. Культура и деятельность. М., 2013; Чернова Ю.К. Профессиональная культура и формирование ее составляющих в процессе обучения. М., 2015; Шкаратан О.И. Русская трудовая и управленческая культура. М., 2012; Яирова Л.П. Менеджмент: организационно-управленческая культура. М., 2014; Ярская-Смирнова Е.Р. Профессиональная культура: опыт социологической рефлексии. М., 2014.

<sup>2</sup> См.: Артамонов А.Д. Формирование системы критериев эффективности государственного и муниципального управления. СПб, 2016; Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный. Нижний Новгород, 2015; Василенко В.А. Эволюция системы подготовки и переподготовки кадров государственных и муниципальных служащих в России в контексте экономического развития страны : автореф. дис. ... канд. эконом. наук. СПб., 2014; Гильманов А.З., Давлетшина Л.А. Система профессиональной подготовки кадров монопрофильного города: социологический анализ : монография. Казань, 2014; Лукин М.В., Фоканова Л.К. Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы: монография. Сыктывкар, 2010; Пономаренко Б.Т. Деловое образование кадров управления: тенденции и противоречия развития. М., 2013; Сидоренко И.Н. Кадровый резерв на гражданской и муниципальной службе: проблемы формирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2008. № 4; Соколов В.М. Гражданская служба: нравственные основы, профессиональная этика. М., 2014; Сурманидзе И.Н. Государственная и муниципальная служба в Российской Федерации : монография. Киров, 2009; Шамарова Г.М., Куршиева Н.М. Современные кадровые технологии персонала государственной и муниципальной службы // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 4; Шуляева А.В. Проблемы профессионализации кадров государственной службы // Власть и управление на Востоке

Отдельные аспекты развития системы повышения уровня профессиональной культуры государственных и муниципальных служащих, а также проблемы ее развития рассматриваются в работах С.В. Алиевой, В.Л. Еремина, Л.В. Ивановой, Е.Г. Козловой и А.А. Чека, И.М. Модель, А.Н. Морозевич, Л.Н. Пономарева, В.М. Соколова, Н.Н. Шуваловой и ряда других ученых<sup>1</sup>.

**Цель исследования:** сформулировать рекомендации, позволяющие повысить уровень профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

Задачи исследования:

- оценка уровня развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих;
- анализ методов управления развитием профессиональной культуры государственных гражданских служащих;
- исследование степени заинтересованности госслужащих в повышении уровня профессиональной культуры;
- оценка степени значимости компонентов профессиональной культуры с точки зрения государственных гражданских служащих.

**Объектом исследования** является государственные гражданские служащие Белгородской области.

**Предметом исследования** выступает развитие и повышение уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области.

**Методологическую основу исследования** составляют социологические теории, интерпретирующие место и функциональную роль института государственной службы, его кадровой составляющей в обществе и ее качества.

---

России. 2015. № 2 (71); Щербаков Ю.Н. Государственная и муниципальная служба: монография. Ростов-на-Дону, 2007.

<sup>1</sup> См.: Алиева С.В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации: на материалах Южного федерального округа. Ростов-на-Дону, 2013; Еремин В.Л. Принципы и особенности развития межрегиональных центров подготовки кадров для государственного управления // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. Т. 4. № 1; Иванова Л.В. Профессиональная культура управления: сущность, структура, динамика: культурологический аспект. М., 2013; Козлова Е.Г., Чека А.А. Проблемы эффективного функционирования кадрового аудита в системе менеджмента организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2011. № 1; Модель И.М. Профессиональная культура политика: методол. пробл. М., 2014; Морозевич А.Н. Эффективные управленческие кадры основа государственного управления // Управленческое консультирование. 2011. № 4; Пономарев Л.Н. Профессиональная компетентность персонала государственной службы. М., 2014; Соколов В.М. Модельный этический кодекс государственного служащего Российской Федерации. М., 2014; Шувалова Н.Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего: моральные основы. Ростов-на-Дону, 2015.

Исследования профессиональной культуры, её влияния на качество государственного управления и необходимость повышения уровня её развития, представленные в работах Е.С. Ганса, А.В. Коростень также составляют методологическую основу<sup>1</sup>.

Базой для организации исследований стал сущностный подход, изложенный в исследованиях А.А. Деркача, А.И. Турчинова, которые позволяют выявить и рассмотреть внутренние, глубинные устойчивые стороны процесса развития профессиональной культуры государственных гражданских служащих<sup>2</sup>.

### **Интерпретация основных понятий:**

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

*Адаптивный уровень профессиональной культуры* – уровень развитости профессиональной культуры, характеризующийся неустойчивым отношением специалиста к профессиональной деятельности. Цели и задачи деятельности им определены в общем виде. К профессиональным знаниям госслужащий безразличен, отсутствует система знаний и нет готовности к их использованию в конкретных ситуациях. Профессиональная деятельность строится по заранее отработанной схеме без использования творчества.

*Аттестация персонала* – проверка определения соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных общественно значимых качеств занимаемой должности.

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

*Государственная гражданская служба* – профессиональная деятельность граждан России в гражданских органах исполнительной, законодательной и судебной власти на федеральном и региональном уровнях.

*Государственный служащий* – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета.

*Государственный гражданский служащий* – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> См.: Ганс Е.С. Профессиональная этика государственных служащих: нужен ли этический кодекс? М., 2015; Коростень А.В. Управление развитием нравственных качеств в профессиональной подготовке будущих государственных служащих. Саратов, 2015.

<sup>2</sup> Деркач А.А. Личностно-профессиональное развитие госслужащих как объект психолого-акмеологического мониторинга. М., 2013; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2014.

*Должность гражданской службы* – это должность с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа.

*Должностная структура* – модель формально установленных отношений между предписанными социальными ролями (должностями), задачами и функциями персонала организации для согласованных действий.

*Креативный уровень профессиональной культуры* – уровень развитости профессиональной культуры, который характеризуется высокой степенью результативности деятельности, мобильностью профессиональных знаний, утверждением отношений сотрудничества и сотворчества с коллегами. Положительно-эмоциональная направленность деятельности стимулирует устойчиво преобразующую, активно созидательную и самосозидательную активность личности.

*Культура* — это набор правил, которые предписывают человеку определённое поведение с присущими ему переживаниями и мыслями, оказывая на него, тем самым, управленческое воздействие.

*Назначение на должность* – это юридическое оформление (закрепление) должностного статуса муниципального служащего, произведенное соответствующим органом власти и выраженное в форме распорядительного документа.

*Персонал* – понятие более широкое, чем кадры, включающее в себя весь штатный состав органа, организации, учреждения, предприятия, и представляющий собой группу людей, объединенных по профессиональным признакам. Персонал любого органа местного самоуправления состоит из кадров муниципальных служащих и обеспечивающего вспомогательного персонала (технических работников).

*Персонал организации* – часть трудовых ресурсов общества, реализующая свои способности для достижения целей организации.

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

*Профессиональная культура* – это мера, качество деятельности человека в определенной, строго ограниченной области его профессии, в том виде деятельности, где он чувствует себя вполне комфортно, уверенно, свободно и раскрепощено.

*Профессиональная культура государственной гражданской службы* – это качество самой управленческой деятельности, уяснения ее существенных признаков, свойств и достоинств, которые придают ей специфический характер, выделяют ее из других видов деятельности

*Профессиональная подготовка (переподготовка)* – процесс получения профессиональных знаний, мастерства и опыта, которые дают возможность служащим надлежащим образом выполнять свои трудовые обязанности.

*Процесс управления* – управленческая деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение

определенных целей путем реализации функций управления, применения соответствующих принципов и методов управления.

*Репродуктивный уровень профессиональной культуры* – уровень развитости профессиональной культуры, предполагающий склонность к устойчивому ценностному отношению к профессиональной деятельности: более высоко оценивается роль профессиональных знаний, проявляется стремление к установлению субъект-субъектных отношений между участниками управленческого процесса, ему присущ более высокий индекс удовлетворенности профессиональной деятельностью.

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

*Руководство* – ведущая, направляющая, организующая и регулирующая деятельность субъекта управления (органа управления, отдельного руководителя).

*Структура органов государственной власти* – совокупность высших и местных органов законодательной, исполнительной и судебной власти, осуществлять в присущих им организационно-правовых формах функции единой государственной власти.

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

*Эвристический уровень профессиональной культуры* – уровень развитости профессиональной культуры, характеризующийся большей целенаправленностью, устойчивостью путей и способов профессиональной деятельности. На данном уровне культуры происходят изменения в структуре технологического компонента; находятся умения решать оценочно-информационные и коррекционно-регулирующие задачи.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что в настоящий момент профессиональная культура большей части государственных служащих Белгородской области находится на адаптивном и репродуктивном уровнях развития. На данном уровне сформированности культуры государственные гражданские служащие не могут перейти к эффективному решению современных, актуальных и инновационных задач, оставив позади формальное исполнение должностных обязанностей. Формирование креативного уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих возможно посредством реализации проекта, мероприятия которого осуществляются в три цикла: теоретический (сообщение теоретических знаний в профессиональной области), предметно-практический (развитие и выработка профессиональных навыков и умений государственных служащих), практический (итоговый экзамен, участие в конкурсе, встреча с гражданами).

**Методика проведения исследования.**

Основными методами сбора информации будут являться:

- а) анализ статистических данных по проблеме исследования;
- б) общенаучные методы работы с текстовыми источниками: анализ, синтез, обобщение.

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

Выбор анкетного опроса обусловлен тем, что с одной стороны он позволяет мысленно моделировать любые нужные исследователю ситуации для выявления устойчивых мотивов, установок, а с другой является надежным и доступным методом исследования.

Был проведен анкетный опрос государственных гражданских служащих администрации Губернатора Белгородской области (анкета представлена в приложении 2). При этом выборочная совокупность составила 100 респондентов.

2. Обработка результатов социологического исследования осуществляется при помощи пакета программ Microsoft Excel с применением метода линейной группировки данных.

Сроки проведения исследования: сентябрь-декабрь 2018 г.

Анкета

**Уважаемый респондент!**

Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты с целью выяснения степени заинтересованности государственных гражданских служащих в необходимости развития их профессиональной культуры. Для ответа обведите кружком или подчеркните тот вариант ответа, который в наибольшей степени совпадает с Вашим мнением. Анкета анонимная, все результаты будут использованы только в обобщенном виде.

**1. Во время обучения в ВУЗе, были ли у Вас дисциплины, связанные с изучением профессиональной культуры государственных гражданских служащих? (например: "Нравственные основы кадровой политики и государственной службы", "Этические проблемы государственной службы", "Культура поведения и деловой этикет").**

- 1 да
- 2 нет

**2. Во время работы на должности государственной службы, проходили ли Вы дополнительное обучение для развития профессиональной культуры? (возможны несколько вариантов ответов)**

- 1 да, по профессиональным ценностям
- 2 да, по профессиональным нормам
- 3 да, по профессиональным знаниям
- 4 да, по профессиональным навыкам
- 5 нет

**3. Если нет, то каковы причины этого?**

- 1 незаинтересованность руководства
- 2 незаинтересованность коллектива
- 3 нехватка ресурсов (время, финансовые средства)
- 4 не было необходимости
- 5 другое \_\_\_\_\_

**4. Какие компоненты профессиональной культуры Вы считаете наиболее важными, которые необходимо развивать в первую очередь. Расставьте, пожалуйста, цифры от 1 до 5 по степени важности, где 1 – самый важный компонент.**

профессиональные ценности	
профессиональные нормы	
профессиональные знания	

профессиональные навыки	
мотивация профессиональной деятельности	

**5. Занимались ли Вы вопросом развития профессиональной культуры самостоятельно? (возможны несколько вариантов ответов)**

- 1 только при обучении в ВУЗе
- 2 посещал(-а) специальные курсы
- 3 нет, у меня нет необходимости
- 4 нет, я достаточно компетентен(-на) в данном вопросе
- 5 другое \_\_\_\_\_

**6. Считаете ли Вы необходимым повышение уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих? (постоянная работа над этим и поддержание должного уровня)**

- 1 да
- 2 нет
- 3 затрудняюсь ответить

**7. Насколько руководители высшего звена заинтересованы в управлении развитием профессиональной культуры государственных служащих?**

- 1 они заинтересованы, но не знают как управлять данным процессом
- 2 они заинтересованы, но у них нет возможности осуществлять управление
- 3 они заинтересованы и осуществляют управление развитием профессиональной культуры
- 4 не заинтересованы и имитируют управленческое воздействие
- 5 не заинтересованы и ничего не делают

**8. По вашему мнению, в чем важность повышения уровня профессиональной культуры государственного гражданского служащего? (возможны несколько вариантов ответов)**

- 1 помогает искоренить негативные нравственные поступки государственных служащих в их деятельности
- 2 помогает повысить уровень доверия населения к органам власти
- 3 помогает создать внутренний благоприятный климат в госоргане
- 4 высокий уровень профессиональной культуры – важный показатель профессионализма государственного гражданского служащего
- 5 повышает эффективность выполнения госслужащими своих должностных обязанностей
- 6 другое \_\_\_\_\_

**9. Какие методы повышения уровня профессиональной культуры Вы считаете наиболее эффективными? (возможны несколько вариантов ответов)**

- 1 прохождение программ подготовки и переподготовки
- 2 разработка руководством планов-корретировок в направлении повышения уровня проф. культуры
- 3 прохождение различных тренингов в данном направлении
- 4 участие в различных профессиональных конкурсах

5 самообразование

6 прохождение теоретических курсов

7 другое (напишите свой вариант) \_\_\_\_\_

*Для статистической обработки информации укажите некоторые сведения о себе:*

**10. Ваш пол:**

1 Муж.

2 Жен.

**11. Ваш стаж работы на государственной гражданской службе:**

1 До 3 лет

2 От 3 до 5 лет

3 Более 5 лет

*Спасибо за участие в опросе!*

### Паспорт проекта

«Развитие профессиональной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области: от адаптации к креативности»

<b>Цель проекта</b>	Формирование креативного уровня профессиональной культуры государственных гражданских служащих до 2020 года посредством проведения теоретического обучения и тренингов в течение 8 месяцев.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические мероприятия – обучение в НИУ «БелГУ». Изучение теории по профессиональным дисциплинам. Сообщение теоретических знаний в профессиональной области, придание большей целенаправленности, осознанности и мотивированности обучению.</li> <li>2. Предметно-практические мероприятия – обучение в тренинговой компании «Первый кадр».</li> <li>3. Практические мероприятия - экзамен, конкурс и публичная встреча с гражданами. Проверка усвоенного материала.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформированность профессиональной культуры у 70 государственных гражданских служащих, участвующих в проекте на креативном уровне (измерение показателя будет на основе теста по определению уровня культуры – адаптивный, репродуктивный, эвристический, креативный).</li> <li>2. Освоение предметных знаний, умений и навыков на уровне не ниже 85% (экспертные знания навыки по исследуемому направлению).</li> <li>3. Овладение навыками стратегического планирования</li> <li>4. Формирование значимых профессиональных умений: способность определять цели, задачи, приоритеты, принимать решения.</li> <li>5. Увеличение числа госслужащих, мотивированных к самостоятельной работе по развитию профессиональной культуры с 17% до 50%.</li> </ol>
<b>Риски проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затруднения в освоении материала.</li> <li>2. Отсутствие мотивации к развитию</li> </ol>

	<p>уровня профессиональной культуры государственного гражданского служащего.</p> <p>3. Отсутствие стимулирования и надлежащего контроля со стороны руководителей департаментов/отделов/управлений, работники которого будут участвовать в проекте.</p> <p>4. Низкий процент использования инновационных технологий обучения и затруднения в освоении инновационных технологий в образовательном процессе.</p> <p>5. Невыполнение проектных мероприятий.</p> <p>6. Нехватка бюджетных средств.</p>
<b>Пользователи результата проекта</b>	Государственные гражданские служащие Белгородской области