

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

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ  
РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ  
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ГОРОД  
ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКИЙ РАЙОН»)**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
3 курса группы 09001681  
Панфиловой Алины Сергеевны**

Научный руководитель:  
кандидат социологических наук,  
доцент Реутова М.Н.

Рецензент:  
начальник управления социальной  
защиты населения администрации  
муниципального района «Город  
Валуйки и Валуйский район»  
Антипова Т.Н.

**БЕЛГОРОД 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3	
РАЗДЕЛ I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	12
РАЗДЕЛ II	АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ГОРОД ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКИЙ РАЙОН»	31
РАЗДЕЛ III	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		79
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		85
ПРИЛОЖЕНИЯ		96

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Изучение проблем мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих актуально в силу целого ряда причин. В первую очередь, это продиктовано необходимостью преобразования современной системы муниципальной службы для ее максимально эффективной работы. Муниципальная служба является одним из условий эффективного и благополучного функционирования общества, поэтому одна из важнейших задач муниципального управления – повышение эффективности муниципальной службы.

Мотивация муниципальных служащих связана со спецификой их работы и является системой, которая включает в себя потребности, интересы, ценностные ориентации и установки, а также мотивы, инициирующие и поддерживающие поведение муниципального служащего, и формируется в результате взаимной детерминации муниципального служащего и органов местного самоуправления в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности.

Мотивация муниципальных служащих к профессиональному развитию представляет собой одно из средств достижения эффективности муниципального управления, строгое соблюдение законности и предоставление качественных публичных услуг, ведь ошибки муниципальных служащих могут привести к неэффективности системы муниципального управления, и государственной власти в целом.

Для обеспечения продуктивной деятельности органов местного самоуправления необходимо рационально использовать человеческие ресурсы – главный капитал любой организации. Мотивация к профессиональному развитию – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Вопросы мотивации труда муниципальных служащих важны и находятся в центре внимания и обсуждения всех органов власти. От уровня компетентности муниципальных служащих, их профессиональных знаний и навыков, внутренней готовности к труду зависит качество результатов их работы. Существующие механизмы повышения мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих на сегодняшний день несовершенны и требуют дальнейшего исследования и разработки более действенных механизмов мотивации.

**Степень изученности темы.** Исследованию профессиональной деятельности человека посвящены работы С.А. Дружилова, Н.И. Захаровой, Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк и О.С. Надеина<sup>1</sup> и др.

Теоретико-методологические основы государственного управления, проблемы развития теории административно-государственного управления, особенности оказания государственных и муниципальных услуг, вопросы государственной кадровой политики рассматривались в трудах Л.И. Ворониной, С.Н. Костиной и А.В. Томильцева, А.И. Галкина, М.В. Ивановой, Т. Е. Зерчаниновой и А. В. Ручкина, В.С. Нечипоренко, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова и других<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Дружилов С.А. индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма: монография. Воронеж, 2013; Захарова Н.И. Организационное поведение государственных служащих. М., 2013; Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надеина О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих : монография. М., 2014.

<sup>2</sup> Воронина Л.И., Костина С.Н., Томильцев А.В. Функции и услуги в системе государственного и муниципального управления : монография. Екатеринбург, 2017; Галкин А.И. Новые механизмы государственного управления: внедрение проектного управления в деятельность органов государственной власти : сб. научных статей IV международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления». М., 2017; А.А. Иванова М.В. Основы государственного и муниципального управления. СПб., 2015; Современные тенденции развития государственного управления : монография / Под ред. Т. Е. Зерчаниновой, А. В. Ручкина. Екатеринбург, 2015; Нечипоренко В.С. Кадровая политика в государственной гражданской службе. Саратов, 2013; Сулемов В.А. Кадровая политика. М., 2011; Турчинов

Сущность профессионального развития в сфере государственного управления, определение этапов профессионального развития, оценку и оптимизацию профессиональной деятельности государственных гражданских служащих исследуют И.Д. Бекасов, И.Б. Гайдукова, С.В. Гвоздикив и Н.Е. Серебровская, А.А. Деркач, А.А. Дмитриева, Е.Н. Ключкова, О.В. Александров и Е.И. Добролюбова, О.В. Малахова и Н.О. Гарбузова, И.С. Мащенко и Н.В. Чернышева, Л.П. Савельева и Я.В. Попко, П.П. Щавель и многие другие<sup>1</sup>.

Большой вклад в исследование темы внесла работа «Социальный аудит в государственном управлении»<sup>2</sup>, в которой проведен анализ сущности и

---

А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом России. Социологический анализ. М., 2009.

<sup>1</sup> Бекасов И.Д. Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13. М., 2013; Гайдукова И.Б. Компетентностный подход в подготовке и профессиональной деятельности государственных служащих // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. 2014. № 13 (1); Гвоздикив С.В., Серебровская Н.Е. Профессиональная пригодность государственных служащих как основа эффективной профессиональной деятельности // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 1. № 34; Деркач А.А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста // Акмеология. 2013. № 2; Дмитриева А.А. Актуальные вопросы оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4-2 (44); Ключкова Е.Н., Александров О.В., Добролюбова Е.И. Методология формирования и мониторинга статистических показателей эффективности развития сферы государственного управления. М., 2015; Малахова О.В., Гарбузова Н.О. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 3; Мащенко И.С., Чернышева Н.В. Показатели эффективности профессиональной деятельности государственных служащих как средство оценки эффективности их деятельности // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 3; Савельева Л.П., Попко Я.В. Проблемы оценки эффективности профессиональной деятельности государственного гражданского служащего // Вестник Сибирской академии права, экономики и управления. 2016. № 1 (7).

<sup>2</sup> Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Социальный аудит в государственном управлении : монография. Екатеринбург, 2015; Шевель П.П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих // Социальногуманитарные знания. 2012. № 2.

показателей измерения профессиональной компетенции государственных гражданских служащих, выявлены факторы, влияющие на нее.

Современные подходы к исследованию мотивации труда в системе государственного управления, проблемы нормирования труда государственных служащих, методы повышения их трудовой мотивации изучены Е.И. Васильевой, Е.И. Добролюбовой, И.Б. Шебураковым и В.Н. Южаковым, И.А. Игнатовой и В.Ю. Шалашниковой, А.А. Козыревым, Т.С. Машкиной, Е.А. Панариной, О.В. Паниной, Т.В. Щукиной и В.А. Брусенцевой, В.О. Ядоян<sup>1</sup>.

**Проблема диссертационного исследования** заключается в сложившемся противоречии между необходимостью обоснования новых подходов к управлению профессиональным развитием муниципальных служащих и недостаточно разработанным механизмом мотивации к профессиональному развитию данной категории служащих в администрации города Валуйки и Валуйского района.

**Гипотеза исследования.** Достижение эффективности управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих

---

<sup>1</sup> Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих региона: опыт социологического анализа // Аспирантский вестник Поволжья. 2016. № 5-6; Добролюбова Е.И., Шебураков И.Б., Южаков В.Н. Нормирование численности государственных гражданских служащих в сфере осуществления контроля (надзора) и предоставления государственных услуг. М., 2015; Игнатова И.А., Шалашникова В.Ю. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации государственного служащего // Новое поколение. 2016. № 9; Козырев А.А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2017. № 4; Машкина Т.С. Способы мотивации труда государственных служащих // Science Time. 2015. № 11; Панарина Е.А. Ценности как мотиваторы профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 4; Панина О.В. Совершенствование оценки и мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих как инструмент повышения открытости государственной службы // Вестник Академии. 2015. № 3; Щукина Т.В., Брусенцева В.А. Оценка профессиональной служебной деятельности как критерий материального стимулирования государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации // Проблемы права. 2015. № 4 (52); Ядоян В.О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих // Молодой ученый. 2014. № 6.

возможно на основе совершенствования ее организационного обеспечения, а также внедрения модели управления с учетом специфики действующей системы управления.

**Объект исследования** – профессиональное развитие муниципальных служащих.

**Предмет исследования** – управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих в администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район».

**Цель диссертационного исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район».

**Задачи исследования:**

- рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих;
- проанализировать систему управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район»;
- предложить направления совершенствования управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили ряд концепций и теорий профессионального становления и развития: типологическая теория Д. Холланда<sup>1</sup>, позволяющая определить различия в ценностно-мотивационной структуре личности на каждом из этапов профессионального развития; концепция профессионального развития

---

<sup>1</sup> Holland Y. L. Explorations of a theory of vocational choice. // J. Appl. Psychol. 1968. V. 52. № 1.

Л.М. Митиной<sup>1</sup>, предполагающая рассмотрение профессионального обучения и его различных форм как деятельности, в ходе которой осуществляется профессиональное развитие; концепция профессионального становления Т.В. Кудрявцева<sup>2</sup>, ориентирующая на изучение различных сторон профессионального развития; акмеологическая концепция развития профессионала А.А. Деркача<sup>3</sup>, направленная на изучение закономерностей, мотивации и системы ценностей профессионального развития; теория «карьерной зрелости» Д. Сьюпера<sup>4</sup>, предполагающая рассмотрение карьеры как результата профессионального развития.

**Эмпирическая база исследования:**

- федеральное, региональное и муниципальное законодательство по вопросам профессионального развития муниципальных служащих<sup>5</sup>;
- материалы анкетного опроса муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» «Профессиональное развитие в муниципальной службе»<sup>6</sup>;

<sup>1</sup> Коррекционно-обучающие программы повышения уровня профессионального развития учителя. Л.М. Митина и др. М., 2001.

<sup>2</sup> Кудрявцев Т.В. Психология профессионального обучения и воспитания. М., 1985.

<sup>3</sup> Деркач А., Зазыкин В. Акмеология. СПб., 2003.

<sup>4</sup> Super D. E., Bahn M. Y. Occupational psychology. L., 1971.

<sup>5</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 30 июня 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 (ред. от 29 декабря 2016 года) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы городского округа «Город Белгород» : Решение Совета депутатов г. Белгорода от 29 апреля 2008 года № 15 (ред. от 04 октября 2016 года № 428) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>6</sup> Авторское социологическое исследование «Профессиональное развитие в муниципальной службе», проведенное в ноябре-декабре 2018 года среди муниципальных служащих администрации города Валуйки и Валуйского района (N=50).

– материалы анкетного опроса студентов 3-4 курсов очной формы обучения по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» Белгородского государственного национального исследовательского университета «Восприятие профессиональной деятельности и профессионального развития в сфере муниципальной службы»<sup>1</sup>.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке модели системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и методических рекомендаций, направленных на обеспечение непрерывного профессионального развития, совершенствование профессионального обучения, дополнительного профессионального образования и формирования кадрового резерва муниципальных служащих на основе компетентностного подхода.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. На управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих оказывает влияние система взаимосвязанных факторов: внесистемных, отражающих состояние внешней по отношению к институту муниципальной службы среды, и внутрисистемных, обусловленных особенностями муниципальной службы как вида профессиональной деятельности. На потенциал профессионального развития муниципальных служащих оказывают влияние индивидуально-личностные факторы, проявляющиеся в характеристиках ценностно-мотивационной сферы, различиях восприятия профессионального развития и карьерных ориентациях и стратегиях на дослужебном и служебном этапах.

2. Непрерывное профессиональное развитие в сфере муниципального управления должно рассматриваться как целенаправленный и планомерный нормативно и организационно обеспеченный процесс качественных изменений

---

<sup>1</sup> Авторское социологическое исследование «Восприятие профессиональной деятельности и профессионального развития в сфере муниципальной службы», проведенное среди студентов НИУ «БелГУ» в октябре 2018 года (N=20).

во всех составляющих потенциала личности служащего – мотивационно-ценностном, образовательном, профессиональном, карьерном и другие, соответствующие потребностям муниципальных служащих и системы муниципальной службы как общественного института, и проходящих в течение всего периода профессионального становления.

3. Совершенствование управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих должно осуществляться на основе применения компетентностного подхода, компетентностно-ориентированных форм обучения и оценки служащих, формирования личностно-профессиональных компетенций.

**Научно-практическая значимость исследования** состоит в том, что предложенная модель системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и сетевой принцип ее организационного обеспечения носит социально-ориентированный характер. Разработанные рекомендации могут применяться в процессе управления профессиональным развитием муниципальных служащих на всех этапах. Основные положения диссертационного исследования, практические выводы и рекомендации могут быть использованы при оптимизации кадровой работы в органах местного самоуправления, совершенствовании обучения по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», а также в подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих.

**Апробация результатов исследования.** По основным положениям диссертационной работы опубликовано 2 научные статьи: «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих» (г. Белгород, 2019 г.) и «Особенности профессионального развития муниципальных служащих

администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» (г. Белгород, 2019 г.), общим объемом 0,8 п.л<sup>1</sup>.

**Структура исследования.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Панфилова А.С. Управление профессиональным развитием муниципальных служащих // Теория и практика государственного и муниципального управления: материалы научно-практ. конф. молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов. Белгород, 2019 г. URL: <http://icbci.info/conferences>; Панфилова А.С. Особенности профессионального развития муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» // Теория и практика государственного и муниципального управления: материалы научно-практ. конф. молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов. Белгород, 2019 г. URL: <http://icbci.info/conferences>.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

Настоящее время характеризуется тем, что очевидной становится востребованность разработки концепции мотивации и стимулирования муниципальных служащих, а также методик, направленных на стимулирование труда муниципальных служащих. Вышеперечисленное особенно необходимо в рамках социально-ориентированной экономики, вектор которой лежит в направлении развития человеческого потенциала, а существование такой экономики, в свою очередь, не представляется возможным в отсутствие мобилизации и внедрения в действие максимально эффективных методик, направленных на увеличение интеллектуального, профессионального и творческого потенциала муниципальных служащих РФ.

Однако следует отметить, что, сегодня, обостряется противоречие между устаревшими стереотипами управленческой деятельности и требованиями современного этапа развития общества. Каждый работник органов управления должен постоянно обновлять и углублять свои профессиональные знания на основе непрерывного образования. В этой связи важной задачей является обеспечение единства профессионального и личностного развития будущего специалиста, что требует реализации концепции программно-целевого, личностно-ориентированного обучения, разработки системы обучения, направленной на подготовку специалиста к решению профессиональных задач с опорой на достижения современной науки, с использованием новых методов и технологий работы с кадрами.

Муниципальные служащие занимают особое место в социальной структуре общества – место организаторов жизнедеятельности местного сообщества, а основным средством реализации ими своих задач и функций

является муниципальной служба. Успешность государственного управления во многом зависит от эффективности работы органов местного самоуправления.

Федеральным законодательством муниципальная служба определена как «профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)»<sup>1</sup>.

Для целей дальнейшего исследования остановимся на характеристике понятия «профессиональное развитие».

Анализ работ по проблеме профессионализма в сфере государственной службы показывает, что исследователи рассматривают профессионализм государственных служащих как объективно обусловленную категорию, делают акцент на том, что «профессионализм не может быть статичным, как раз и навсегда установленное состояние, он должен постоянно обогащаться, совершенствоваться как социально-управленческая категория»<sup>2</sup>.

Таким образом, как правило, профессиональное развитие понимается как процесс нахождения или выражения (проявления) себя в профессии, имеющий в целом восходящий характер. В современных условиях существенно меняется содержание понятия «профессия». На первый план выступает не готовый набор профессиональных навыков, а способность человека «расти» в профессии, умение анализировать свой профессиональный уровень, «конструировать» четкие навыки, обнаруживать и осваивать новые знания и профессиональные зоны в соответствии с меняющимися требованиями рыночной ситуации. В таком понимании проявляется представление о процессе развития как

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 26 июля 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.

<sup>2</sup> Граждан В. Федеральная государственная служба: проблема системности // Власть. 2016. № 10. С. 55.

качественном переходе от низшего к высшему; от свернутого к развернутому, раскрытому, в целом из одного состояния в другое, совершенное<sup>1</sup>.

Сегодня, профессиональное развитие муниципальных служащих осуществлять на основе принципа его непрерывности, реализации новых подходов к развитию профессиональных качеств муниципальных служащих на основе индивидуального планирования мероприятий по профессиональному развитию и карьерному росту и регулярной оценки профессионального потенциала. Следовательно, в системе профессионального развития муниципальных служащих важную роль играет их профессиональная компетентность, которая необходима не только для лучшего понимания психологического и мотивационного состояния управленца, но и для того чтобы управлять этими ресурсами и повышать эффективность их деятельности.

Во многих нормативно-правовых актах, регламентирующих государственное и муниципальное управление используются ранее не употреблявшиеся понятия «непрерывное профессиональное развитие», «управление персоналом», «карьерный рост», «индивидуальные траектории карьеры», «карьерные перспективы и интересы», «мотивированное профессиональное развитие» и др. Все это свидетельствует о смене парадигмы в управлении кадрами государственной и муниципальной службы: переходе от концепции кадровой работы к современной концепции управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Изучение многочисленных работ исследователей, посвященных проблеме компетентности (И.А. Зимняя, Э.Ф. Зеер, Е.И. Кудрявцева, А.К. Маркова и др.), показывает, что при всех отличиях во взглядах и подходах компетентность чаще всего определяется как системная интеграция знаний, умений, навыков (профессиональных – если речь идет о профессиональной компетентности), профессионально важных качеств личности, а также ее готовности реализовать

---

<sup>1</sup> Шаповаленко В.И. Возрастная психология. М., 2013. С. 98.

их в деятельности и проявить в поведении для достижения требуемых результатов. В основе компетентности лежит набор компетенций – отдельных разносторонних способностей. На наш взгляд, именно интегративный подход, определяющий компетентность как своего рода сплав профессиональных знаний, умений, навыков и социального поведения, системно организованные интеллектуальные, коммуникативные и личностные качества, позволяет показать взаимосвязь квалификации (традиционно лежащей в основе профессионализма и определяемой образовательными стандартами) и компетенций как способностей человека.

Вместе с тем, в государственной и муниципальной службе термин «компетенции» понимается иначе, чем в менеджерской трактовке (как требования к формам поведения и действиям физического лица) или юридической практике (как совокупность полномочий, определяемых законодательно или нормативно). По мнению Е.И. Кудрявцевой компетенции государственных служащих содержат в себе три основные характеристики: полномочия, определяемые в конкретном государственном органе; обязанности, определяемые должностным регламентом; особенности поведения и реализации действий, связанные с индивидуальными характеристиками служащего<sup>1</sup>.

Исходя из рассмотренных подходов, система профессиональных компетенций муниципальных служащих представляет собой совокупность общих образовательных и специальных организационно-управленческих, информационно-методических, коммуникативных, проектных и вспомогательно-технологических профессиональных знаний, умений и навыков, а также профессионально-личностных качеств, которые регламентируются нормативно-правовыми актами федеральных, региональных и муниципальных органов власти, определяющие способность муниципальных

---

<sup>1</sup> Кудрявцева Е.И. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема : материалы VIII международной конференции «Настоящее и будущее социальных технологий». СПб., 2013. С. 73.

служащих к эффективной профессиональной деятельности для достижения целей органов местного самоуправления<sup>1</sup>.

В качестве профессиональных компетенций, гарантирующих эффективность деятельности муниципальных служащих, выступают такие личностные качества, как: психофизиологические характеристики, установки и намерение служащих, с помощью которых мотив придает знаниям, умениям и навыкам действенный характер и позволяет работать на результат.

Обобщение взглядов исследователей показывает, что процесс профессионального развития рассматривается с разных сторон, выделяются различные аспекты и составляющие.

С.В. Дергачев конкретизирует понятие профессионального развития, вводя дефиницию «профессионально-квалификационное развитие», под которой понимает процесс приобретения, адаптации и реализации профессионально значимых качеств и способностей государственного гражданского служащего в служебной деятельности. При этом автор считает, что основным фактором данного процесса является получение знаний, умений и навыков в специализированных учреждениях профессионального образования, а также путем самообразования<sup>2</sup>. Таким образом, автор считает дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих базовым элементом профессионально-квалификационного развития.

Еще один компонент профессионального развития выделяет П.Г. Сидоров – профессионально-должностное развитие как карьерный процесс в органах государственной службы. Профессионально-должностное развитие неразрывно связано с продвижением по службе, то есть качественные перемены в профессионально-должностном развитии кадров находят отражение в

---

<sup>1</sup> Крахмалов А.Н. Квалиметрическая оценка компонентов трудового потенциала муниципальных служащих // Российское предпринимательство. 2016. № 10. С. 56.

<sup>2</sup> Дергачев С.В. Управление профессиональным развитием государственных служащих в субъекте Российской Федерации. Йошкар-Ола, 2018. С. 21.

изменении статуса человека в организации и выражаются в форме его должностной карьеры<sup>1</sup>.

Процесс личностно-профессионального развития сложно детерминирован: с внешней стороны личностно-профессиональное развитие обусловлено спецификой профессиональной деятельности (структурой профессионально значимых качеств и компетенций, необходимых для эффективного решения профессиональных задач; содержанием и формами профессионального образования, обеспечивающими их развитие), а с внутренней стороны личностно-профессиональное развитие обусловлено исходным уровнем психолого-акмеологических ресурсов человека (к которым относятся задатки и способности, определяющие профессиональные возможности, а также мотивация) и сензитивностью периода развития личности для формирования соответствующих профессионально важных качеств и компетенций.

Таким образом, понятие профессионального развития муниципальных служащих многогранно, в нем можно выделить:

1) профессионально-квалификационное развитие, связанное чаще всего с обучением и самообразованием государственных служащих, приобретением ими новых знаний и профессионального опыта;

2) профессионально-должностное развитие, связанное со служебно-должностным продвижением, возможностью использования служащего как в рамках конкретного государственного органа, так и (с учетом служебной ротации) в интересах всей системы государственного управления;

3) личностно-профессиональное развитие, понимаемое как динамический интегративный процесс, связанный с изменениями личностных и профессиональных характеристик, обеспечивающих новый уровень

---

<sup>1</sup> Пономаренко Б., Никульченко М. Компетентностный подход к профессиональному образованию государственных служащих // Государственная служба. 2015. № 3 (95). С. 82.

потребностей, готовности и возможности саморазвития и самореализации специалиста в процессе служебной деятельности.

Система профессионального образования и развития муниципальных служащих включает в себя четыре элемента:

- 1) профессиональная подготовка кадров для муниципальной службы;
- 2) профессиональная переподготовка муниципальных служащих;
- 3) повышение квалификации муниципальных служащих;
- 4) стажировка муниципальных служащих.

Характерной закономерностью профессионального развития становится его непрерывность, то есть длящийся в течение жизни процесс, обеспечивающий постоянное наращивание знаний и расширение компетенций у людей разного возраста. Под непрерывным профессиональным развитием, по нашему мнению, следует понимать целенаправленный и планомерный процесс позитивных изменений во взаимосвязанных составляющих потенциала личности служащего – личностном (мотивационно-ценностном, прежде всего), образовательном, профессиональном, карьерном и др., соответствующий потребностям как служащего, так и системы муниципальной службы, и осуществляемый в течение всего периода профессионального становления.

Динамика личности в процессе профессионально-личностного развития зависит, как от возраста субъекта деятельности, так и от этапа его профессионализации. Этапность представляется одной из важнейших закономерностей профессионального развития.

Используя социологический подход, представляется возможным рассмотреть этапы профессионального развития с точки зрения перехода индивида из одной социальной страты в другую, например, из статуса выпускника школы и абитуриента – в позицию студента вуза, а затем специалиста – государственного или муниципального служащего.

Кроме того, процесс подготовки муниципального служащего может быть длительным в зависимости от готовности личности к самосовершенствованию, как правило, он начинается на этапе обучения в высшей школе и должен осуществляться в течение всего периода профессионализации. При этом необходимо сохранение преемственности профессионального образования, полученного до вхождения в профессиональную деятельность, и проходящего в непосредственной служебной деятельности.

Особенностью муниципальной службы, значимо влияющей на профессиональное развитие в этой системе, является четко структурированное служебное пространство. В муниципальной службе одним из структурообразующих элементов выступает должность, которая определяет квалификационные требования к лицу, претендующему на ее замещение. Должностная структура отражает деление муниципальной службы по категориями группам (фактически – видам служебной деятельности). Это задает координаты профессионального развития, в рамках которых, как правило, поэтапно осуществляется карьерный рост муниципальных служащих. Данную специфику необходимо учитывать при планировании профессионального развития.

В социологических исследованиях последних лет отмечается возрастающее значение профессиональной адаптации, профессиональной ориентации и профессиональной социализации в процессе формирования личности государственных служащих, а именно во время получения профессионального образования в вузе<sup>1</sup>.

В свою очередь профессиональная самоидентификация личности динамически развивается во времени и имеет несколько этапов. Один из этапов

---

<sup>1</sup> Например, результаты проведенного мониторингового исследования профессионального состояния кадров государственных гражданских служащих. См., например Магомедов К. Требование к государственному служащему – профессионализм // Государственная служба. 2013. № 4. С. 23.

такого развития связан с профессиональным образованием. Первичное профессиональное образование по программам государственного и муниципального управления позволяет осуществить переход от субъективной к субъективно-объективной самоидентификации муниципального чиновника<sup>1</sup>.

Высказанные соображения позволяют нам в профессиональном развитии муниципальных служащих выделить дослужебный этап, занимающий период первичного профессионального обучения студентов – будущих менеджеров государственного и муниципального управления, и служебный, проходящий в ходе непосредственной служебной деятельности.

При этом мы отдаем себе отчет в некоторой условности названия данного этапа, ведь как такового правового статуса служащих обучающиеся не имеют. Однако, как показывают исследования, они осознанно выбрали данный профиль подготовки, в большинстве своем ориентированы на трудоустройство по окончании вуза в сфере государственного и муниципального управления, то есть их можно рассматривать как потенциальных муниципальных служащих.

Управление профессиональным развитием муниципальных служащих как системно организованная деятельность протекает в сложных условиях социальной и профессиональной среды, на которую оказывает влияние множество факторов. Безусловно, анализ действия факторов интересен и может являться самостоятельной исследовательской задачей. Однако в нашей работе необходимо и достаточно осмыслить многообразие факторов для их учета в управленческой деятельности.

Среди факторов, оказывающих влияние на профессиональное развитие муниципальных служащих, можно выделить: внесистемные и внутрисистемные. К внесистемным факторам относятся факторы внешней среды – глобальные,

---

<sup>1</sup> Храпылина Л. Профессиональная самоидентификация государственных служащих // Государственная служба. 2013. № 5. С. 41.

социально-экономические и культурные, а к внутрисистемным – институциональные, организационные и индивидуальные факторы.

Внесистемные факторы можно отнести к нерегулируемым, так как они не зависят от управленческих усилий, но являются импульсами для принятия корректирующих решений. Данные факторы необходимо учитывать при выработке стратегии профессионального развития муниципальных служащих.

Внутрисистемные факторы могут влиять на процессы профессионального развития различным образом. Так, индивидуальные факторы являются отчасти регулируемы (например, можно и нужно воздействовать на уровень квалификации служащих, а также их систему ценностей и установок), Организационные факторы также являются регулируемым, однако их учет и изменение в большей степени влияют на эффективность и качество управления профессиональным развитием. Факторы, отнесенные к институциональным, с одной стороны, возникают как ответ на действие внесистемных факторов, а, с другой стороны, создают своеобразный фон, основу для действия организационной и индивидуальной групп.

Таким образом, процесс профессионального развития характеризуется определенными закономерностями (целостности, непрерывности и этапности), учет которых важен при построении системы управления им.

Учитывая тот факт, что муниципальные служащие сравнительно молодая социально-профессиональная группа, в этих условиях на первый план органично выступает социальная составляющая профессии: как люди понимают ситуацию, так они и действуют. Поэтому в фокусе интересов исследования правомерно оказываются вопросы: чем руководствуются, на что ориентированы муниципальные служащие в своей профессиональной деятельности, как влияет менталитет региона на данные ориентиры, что можно сказать о процессах динамики региональной элиты в связи со складывающимися профессиональными ориентациями группы муниципальных служащих.

В развитии сообщества муниципальных служащих велика роль социальных и культурных факторов, определяющих их профессиональную деятельность, идентичность и имидж.

Под социально-профессиональной ориентацией понимается направленность муниципального служащего на работу с различными группами людей, использующего при этом принятые культурные нормы и ценности, в комплексе которых «социальное» (влияние профессии) может вступать в противоречие с «культурным» (влияние этноса, религии, ценностных «поворотов» в глобальном мире).

На наш взгляд, социально-профессиональные ориентации муниципального служащего включают в себя следующие характеристики: ценностные ориентации, мотивационные факторы, культурные нормы и неразрывно связаны с профессиональными качествами служащих. А также находятся в непосредственной зависимости от среды жизнедеятельности индивида, национальной культуры, сложившихся в российском обществе моделей поведения.

Для решения поставленных в диссертационном исследовании задач, остановимся на характеристике мотивационных факторов.

По мнению отдельных российских исследователей, под мотивацией можно понимать такой комплекс движущих сил внутреннего и внешнего характера, которые выступают в качестве побудительного мотива человека к деятельности, а также очерчивают рамки и формы такой деятельности, придавая ей направленность на достижение определенных целей<sup>1</sup>.

С точки зрения А.П. Дятлова, огромная роль в том, что касается становления инновационного типа государственной и муниципальной службы Российской Федерации, принадлежит мотивационному ресурсу государственных и муниципальных служащих, причем данный мотивационный

---

<sup>1</sup> Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. М., 2010. С. 88.

ресурс включает в себя вовлечение в структуру ценностных ориентаций государственных и муниципальных служащих таких принципов поведения и нравственных убеждений, которые будут способствовать формированию и воспитанию у государственных и муниципальных служащих этических ценностей прогрессивного характера, а также высокого уровня нравственности, который будет адекватен тем потребностям, которые предъявляет социальная практика и культурные традиции Российской Федерации<sup>1</sup>.

Мотивация труда государственных и муниципальных служащих, как и качество труда исследуемой категории субъектов, до конца не изучена. Этот аспект имеет свои особенности, которые отличаются от, например, мотивации труда работников коммерческой сферы. Прежде всего, механизм мотивации в государственных органах власти основан на административно-командных стимулах, что делает деятельность служащих строго регламентированной и иерархичной в системе социально-экономических отношений между служащими этой категории. В целом, система мотивации в данном секторе – это комплекс и взаимодействие трудовых и административных норм и нормативов. Трудовая деятельность и организация труда государственных и муниципальных служащих имеет ряд существенных отличий и особенностей, таких, как:

- направленность на реализацию общенациональных интересов;
- высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, реализацию и последствия этих решений в перспективе;
- использование в основном, интеллектуального и творческого потенциала для поиска и принятия управленческих задач<sup>2</sup>.

При этом оплата труда государственных и муниципальных служащих значительно отличается от материального подкрепления труда в коммерческом секторе, так как в основе размера ее определения лежит принцип

---

<sup>1</sup> Дятлов А.П. Мотивация государственных служащих. М., 2012. С. 91.

<sup>2</sup> Рой О.М. Система государственного и муниципального управления. СПб., 2016. С. 10.

бюджетирования, а значит, ограничена бюджетными регламентами. Также существенным отличием являемся тот факт, что при трудоустройстве на государственную службу претендент обязан предоставить сведения о своих доходах и расходах; имеет место быть и так называемый «конфликт интересов», когда у государственного чиновника может возникнуть «соблазн» использовать властные полномочия в личных целях, что сдерживает, например, рост коррупции, а с другой стороны, отрицательно сказывается на его мотивации и тормозит его карьерный рост. Учитывая хотя бы эти факторы, можно утверждать, что мотивация государственных и муниципальных служащих – явление гораздо более сложное, чем в других сферах деятельности и напрямую связана с качеством их труда. Влияние на мотивирующие факторы и ограничения, связанные с муниципальной службой, оказывают:

- ограничение получения дохода из любых коммерческих источников;
- получение ценных подарков от юридических и физических лиц;
- использование служебных полномочий в личных целях;
- принятие на службу прямых родственников;
- наличие гражданства другой страны (стран) и т. д.<sup>1</sup>

Система мотивирующих факторов государственных и муниципальных служащих представляет собой сложную и комплексную структуру. Изучив основные теории мотивации, содержащие, в том числе и перечень мотивирующих факторов в классическом понимании, к сфере государственного и муниципального управления можно применить теорию Портера-Лоулера, в которой указывается на комплексность и важность элемента мотивации в процессе управления, а также на тот факт, что оплата труда является не единственным стимулом<sup>2</sup>. Изучив и проанализировав источники и мнения о классификации факторов мотивации и качества труда государственных и

---

<sup>1</sup> Шинкаренко О.Н. Системы менеджмента качества и управления трудовыми ресурсами: проблемы и решения // Кадры предприятия. 2014. № 4. С. 123.

<sup>2</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2010. С. 101.

муниципальных служащих, мы предлагаем обобщенную классификацию этого понятия.

В социологической литературе наибольшее распространение получили модели, рассматривающие мотивацию как побуждение личности к действию её собственными потребностями. Вместе с тем, указанные модели не в полной мере могут быть применимы к анализу профессиональной деятельности муниципальных служащих. Во-первых, большинство этих теорий было эмпирически обосновано в коммерческих организациях. Во-вторых, общим для этих моделей является редукционистский подход к структуре побуждений человека, в соответствии с которым выделяются только потребности. В-третьих, указанные теории мотивации основаны на утилитаристских представлениях об источниках человеческого поведения, то есть предполагается, что человек действует исключительно сопоставляя затраты и результаты.

На наш взгляд, целесообразно, применение неоинституционального подхода при исследовании управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих, который позволяет в значительной степени преодолеть наследие гедонистических и утилитаристских концепций мотивации труда, расширяя число факторов, которые могут влиять на мотивацию индивидов. Институты посредством рутин, процедур, организационных форм, принятых норм и правил указывают на то, как предполагается поступать в той или иной ситуации, придавая смысл действиям личности не на основе сопоставления затрат и результатов, а на основе ценностей социальной деятельности. «Институты устанавливают рамки выбора поведения субъекта деятельности через «формирование и выражение предпочтений»<sup>1</sup>, и, участвуя в профессиональной деятельности, человек в различной степени интериоризирует ценности, нормы этой деятельности.

---

<sup>1</sup> См. March J.G., Olsen J.P. The new institutionalism: Organizational factors in political life // American Political Science Review. 1984. Vol. 78. P. 734-749.

В основе неoinституционализма лежит деятельностно-активистская парадигма, в соответствии с которой под институтами понимаются, прежде всего, правила, регулирующие практики повседневной деятельности и, одновременно, сами получающие импульсы развития из такой практики. Постулируется, что субъект профессиональной деятельности через механизмы саморегуляции самостоятельно и ответственно вырабатывает различные стратегии трудового поведения в заданных институциональных рамках, одновременно, изменяя их.

Таким образом, мотивация к профессиональному развитию – это система побуждений, инициирующих и поддерживающих поведение агентов, и формирующаяся в результате взаимной детерминации агента и структур в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности. Двойственный характер мотивации проявляется в том, что она детерминирована как структурами, так и агентом.

Неоинституциональный подход позволяет выявлять устойчивые структуры мотивации профессиональной деятельности, однако то, как они проявляются и реализуются, определяется соответствующим социокультурным контекстом – социокультурными программами, ценностными доминантами, социальным опытом личности, что обуславливает необходимость использования социокультурного подхода в процессе анализа мотивации профессиональной деятельности.

Содержательная сторона мотивации – это система побуждений, система мотивов, сложная их иерархия, ее образуют мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы, ценности, социальные роли личности (а также многие другие личностные образования, которые не являются мотивами в «узком» смысле этого слова). Содержательная сторона мотивации относительно независима от её динамического компонента и в то же время находится в сложной взаимосвязи с динамической стороной.

Мотивационный процесс в системе управления профессиональным развитием муниципального служащего определен следующими факторами: социокультурными, институциональными, организационными и личностными.

Социокультурные факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципального служащего представлены ценностными доминантами российского общества и местного сообщества.

К институциональным факторам формирования мотивации профессиональной деятельности муниципального служащего относятся идеология муниципальной службы, институционально задаваемые мотивы занятия именно этим видом профессиональной деятельности, статусно-ролевые ожидания по отношению к поведению в данной профессиональной среде.

Организационные факторы формирования мотивации муниципального служащего включают такие характеристики профессиональной деятельности как определенность и содержание целей организации и подразделения, сложность и важность выполняемой работы, отношения с руководством и коллегами, наличие обратной связи, уровень контроля, бюрократизм, системы стимулирования.

Личностные факторы, наиболее устойчивые и диагностируемые, участвующие в мотивационном процессе – ценностные ориентации, уровень профессиональной идентичности, жизненные устремления, удовлетворенность трудом и его различными аспектами, уровень воспринимаемой компетентности и автономии.

Управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих представляет собой процесс целенаправленного влияния руководителей органов муниципальной власти на повышение профессионального уровня муниципального служащего, расширение его профессиональной компетенции и повышение компетентности.

Методологической основой управления мотивацией к профессиональному развитию персонала муниципальной службы являются стратегия, цели и задачи развития, механизм мотивации и ресурсы.

Базовыми факторами для мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию становятся: должностной рост, материальное благополучие, профессиональный рост, социальные гарантии, репутация (почет).

Федеральное и региональное законодательство в сфере муниципальной службы дает возможность использования данных мотиваций, однако на практике этот процесс носит несистемный характер, мотивации не взаимосвязаны, часто применяются субъективно или не применяются вообще, что не дает возможность получать от служащего повышения эффективности работы. В связи с чем, представляется целесообразным создать систему мотивации муниципальных служащих, структурно состоящую из базовых мотивов, упорядоченных и взаимодействующих, в виде мотивационной сети. Мотивационная сеть служащего будет представлять собой совокупность (комплекс) мотивов, упорядоченно и непрерывно чередующих свое воздействие на служащего на протяжении всей его карьеры в целях достижения наилучших результатов деятельности. Она должна быть выстроена таким образом, чтобы воздействие одного из базовых мотивов происходило в среднем раз в 1,5-2 года, делая процесс мотивации непрерывным.

Таким образом, в заключении первой главы магистерского исследования, следует сделать ряд выводов.

1. Развитие муниципальной службы сопровождалось усилением требований к уровню профессионализма муниципальных служащих. В современных условиях данный принцип находит свое отражение в конкретизации определений квалификационных требований к служащим, ориентации на формирование у служащих профессиональной компетентности.

В качестве основного механизма обеспечения высокого уровня профессионализма в муниципальной кадровой политике определено профессиональное развитие, которое должно иметь непрерывный характер и приводить к повышению профессионального уровня муниципальных служащих.

2. Мотивация к профессиональному развитию рассматривается как система побуждений, иницилирующих и поддерживающих поведение агентов, и формирующаяся в результате взаимной детерминации агента и структур в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности. Двойственный характер мотивации проявляется в том, что она детерминирована как структурами, так и агентом. Мотивации профессиональной деятельности, определяется соответствующим социокультурным контекстом – социокультурными программами, ценностными доминантами, социальным опытом личности, что обуславливает необходимость использования социокультурного подхода в процессе анализа мотивации профессиональной деятельности.

3. На формирование системы управления мотивацией к профессиональному развитию оказывают влияние такие факторы как: социокультурные, институциональные, организационные и личностные факторы ее формирования. Содержательная сторона мотивации – это система побуждений, система мотивов, сложная их иерархия, ее образуют мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы, ценности, социальные роли личности (а также многие другие личностные образования, которые не являются мотивами в «узком» смысле этого слова). Содержательная сторона мотивации относительно независима от её динамического компонента и в то же время находится в сложной взаимосвязи с динамической стороной.

4. Управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих представляет собой процесс целенаправленного влияния руководителей органов муниципальной власти на повышение профессионального уровня муниципального служащего, расширение его профессиональной компетенции и повышение компетентности. Основными направлениями в системе управления мотивацией выступают: организационное развитие; профессионально-квалификационное развитие; развитие потенциала личности служащего; профессионально-должностное развитие (работа с кадровым резервом, карьерный рост); саморазвитие муниципальных служащих.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ГОРОД ВАЛУЙКИ И ВАЛУЙСКИЙ РАЙОН»**

В настоящее время повышается роль и значение института местного самоуправления. Сложность задач, стоящих перед муниципальными образованиями определяют требования и к муниципальным служащим, а для этого необходимо использовать наиболее эффективные технологии муниципального управления. Это в свою очередь акцентирует внимание на совершенствовании управления профессиональным и личностным развитием муниципальных служащих. В соответствии с изложенной целью исследования разработать рекомендации по совершенствованию управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих следует на примере администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район».

Администрация муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» является уполномоченным органом местного самоуправления по осуществлению внутренних муниципальных заимствований и выдаче муниципальных гарантий муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» Белгородской области.

Эффективность достижения поставленной цели развития муниципалитета во многом зависит от качества управления и профессионализма муниципальных служащих, на которых возложена реализация приоритетов развития. В рамках исследования мы проанализировали кадровый потенциал муниципальной службы администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» и выявили следующие тенденции.

По состоянию на 01.01.2017 г. на должностях муниципальной службы в Валуйском районе было занято 158 человек<sup>1</sup>. Это муниципальные служащие, которые ежедневно решают вопросы обеспечения развития муниципального образования. Как свидетельствует анализ за последние годы сохраняется тенденция снижения численного состава муниципальной службы. Следует отметить, что обновление кадров на муниципальной службе происходит медленными темпами и в перспективе может возникнуть более существенный дисбаланс, который будет связан с недостатком высококвалифицированными кадрами.

В соответствии со ст. 9 Федерального закона № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации» уровень профессионального образования является одним из квалификационных требований, предъявляемых для замещения должностей муниципальной службы. За последние годы показатели уровня образования муниципальных служащих существенно изменились. Муниципальные служащие 100% имеют высшее образование, за последний год 2 муниципальных служащих получили второе высшее образование.

Однако анализ структурного распределения муниципальных служащих администрации города Валуйки и Валуйского района по укрупненным группам и специальностям высшего образования показал, что в управленческих структурах среди муниципальных служащих по-прежнему остается невысоким уровень научных знаний в области муниципального управления и муниципального права, политологии, психологии и информатики. Так, «82,3% работников имеют образование по направлению «Образование и педагогика», 6% - «Юриспруденция», 11,7 – «Экономика и управление»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Сведения о кадровом составе: экспресс-информация администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район». Валуйки, 2017.

<sup>2</sup> Там же.

В связи с чем, компетентность муниципальных служащих в современных условиях во многом зависит от получения ими дополнительного профессионального образования. Федеральный закон № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>1</sup> предусматривает возможность получения дополнительного профессионального образования в трех основных формах за счет муниципального бюджета – курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка.

Характеризуя сведения, представленные в таблице 1, отметим, что наиболее распространенная форма получения дополнительного профессионального образования на муниципальной службе – курсы повышения квалификации.

Таблица 1

Обучение кадров по виду дополнительного профессионального образования<sup>2</sup>

	Получили дополнительное профессиональное образование	В том числе		
		Прошли переподготовку	Повысили квалификацию	Прошли стажировку
2013	4	-	2	-
2014	2	1	4	-
2015	1	-	6	-
2016	1	-	5	-
2017	1	2	6	-

С целью анализа управления мотивацией к профессиональному развитию был проведен социологический анализ количественных и качественных характеристик развития кадрового состава администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район». Программа исследования представлена в приложении 1.

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 30 июня 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Сведения о кадровом составе: экспресс-информация администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район». Валуйки, 2017.

Исследование проводилось нами с целью изучения индивидуально-личностных факторов профессионального развития, включая мотивацию, у действующих муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» и у студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление». При этом, нами учитывались реальный опыт профессионального развития и карьеры (у муниципальных служащих), а также, мотивация выбора профессии и представления о возможностях профессионального развития и карьеры в сфере государственного и муниципального управления (у студентов). Анкеты исследования представлены в приложении 2.

Среди мотивационных факторов профессионального развития муниципальных служащих выделяются материальные и нематериальные стимулы. В целях повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления и мотивации муниципальных служащих к надлежащему выполнению своих служебных обязанностей законодательно предусмотрены стимулирующие меры, позволяющие поощрять служащих и побуждать их к проявлению инициативы на службе.

Денежное содержание муниципальных служащих администрации города Валуйки и Валуйского района состоит: «из должностного оклада, ежемесячных надбавок за классный чин, особые условия муниципальной службы, стаж муниципальной службы, ежемесячного денежного поощрения, ежеквартальной премии, единовременных выплат при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, устанавливаемых решениями руководителей органов местного самоуправления, решением председателя избирательной комиссии, муниципальным служащим Избирательной комиссии, и оформляется трудовым

договором»<sup>1</sup>. Основными стимулирующими мерами муниципальных служащих являются поощрения и награждения.

Для проведения исследования были опрошены муниципальные служащие администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» Белгородской области различающихся по возрасту, занимаемой должности, стажу работы.

Следует отметить, что муниципальные служащие администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» проявили большую готовность к опросу и соглашались ответить на вопросы анкет с большим энтузиазмом. Это свидетельствует о том, что, во-первых, в администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» индивидуальной работе с персоналом уделялось ничтожно малое внимание, кадровая работа фактически сводилась к оформлению кадровой документации и проведению предписываемых аттестаций и квалификационных экзаменов по «шаблону»; и, во-вторых, муниципальные служащие лично заинтересованы в активизации работы с персоналом.

В анкетировании приняли участие 50 служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район», из них 35 женщин и 15 мужчин. Возраст респондентов: до 30 лет – 3 человека, от 31 лет до 40 лет – 7 человек, от 41 года до 50 лет – 6 человек, от 51 года до 60 лет – 4. Подбор респондентов осуществлен из числа сотрудников администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» штатной численностью 50 человек. Следует заметить, что все служащие, принявшие участие в опросе, имеют высшее образование и стаж работы в муниципальной службе администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский

---

<sup>1</sup> Положение о единовременной выплате при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, материальной помощи и премировании муниципальных служащих: постановление администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» от 28.04.2012 № 67. URL: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1668888> (дата обращения: 25.11.2018).

район» более 3-х лет. Таким образом, можно предположить, что полученные результаты анкетирования имеют достаточную степень достоверности и могут быть интерполированы на весь кадровый потенциал администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район».

Согласно проведенному исследованию на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?» получили следующие ответы: примерно 80% служащих не вполне удовлетворены своей работой, 7% респондентов затруднились ответить на вопрос однозначно и лишь 13% - удовлетворены своей работой полностью. Это позволяет, с одной стороны, предположить широкие возможности, предоставляемые работодателями для наиболее полного удовлетворения различных потребностей. С другой стороны, возникает опасение, что служащие уже в основном реализовали свои стремления и не хотят повышать свой профессиональный уровень. Это может привести к тому, что муниципальная служба из-за низкого профессионализма служащих не сможет эффективно выполнять свои функции.

Опрошенные отметили такие причины неудовлетворенности трудом как: работа низко оплачивается – 53%, отсутствие ощутимых результатов работы – 17%, работа не соответствует полученной специальности – 12%, отсутствие четких критериев результатов деятельности – 12%, работа не престижная – 6%.

Главной причиной неудовлетворенности трудом является низкий уровень трудовых доходов. Оплата труда является источником удовлетворения основных потребностей и служит поддерживающим фактором.

Важную роль в ходе исследования мы отводим изучению практики применения материальных стимулов с целью выявления удовлетворенности сотрудников с одной стороны, а также гибкости системы материального стимулирования, что предусматривает лично ориентированный подход. Мы исходим из того, что важнейшую роль в мотивации играет материальное

стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации.

В результате опроса респонденты назвали основными стимулами повышения эффективности труда увеличение заработной платы (67%) и усиление социальной и правовой защищенности (33%) служащих.

Существующая система оплаты труда (денежного содержания) не позволяет материально обеспечить и защитить служащего, как следствие, заинтересовать и привлечь на муниципальную службу высококвалифицированные кадры.

Безусловно, оплата труда социальное обеспечение – основные движущие стимулы качественного выполнения работы. Кроме того, достойное и дифференцированное материальное обеспечение способно быть стимулом профессионального роста. Повышение квалификации, профессиональное развитие происходят быстрее и полноценнее, когда труд отвечает интересам муниципального служащего, когда вознаграждение адекватно вкладу.

Результаты исследования показали, что оплата труда действительно является мощным мотивирующим фактором только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда. Только 18% опрошенных служащих муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» осознает, что получаемая премия зависит от фактических результатов труда, а около 9% респондентов вообще затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда и 55% респондентов считают, что заработная плата не зависит от фактических результатов. Взгляды опрашиваемых служащих на проблему взаимосвязи заработной платы и конкретных результатов их труда отражены на рисунке 1.

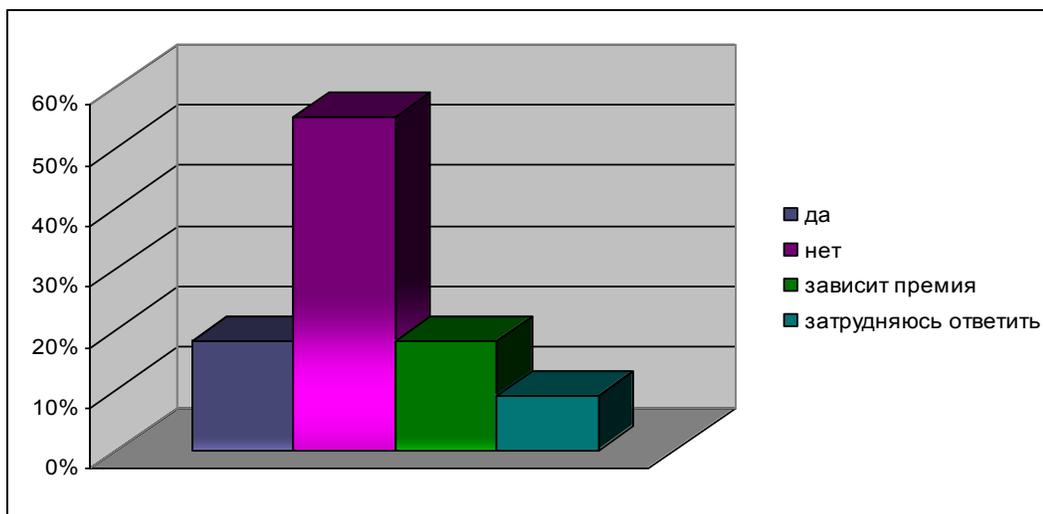


Рис. 1. Зависимость величины заработной платы от результатов труда.

В тоже время, муниципальные служащие недостаточно хорошо информированы о том, за какие дополнительные результаты своей деятельности получают премии, так 36% опрошенных никогда не знают за что получают премии, 18% – знают иногда и 46% – всегда знают за что их наградили дополнительно.

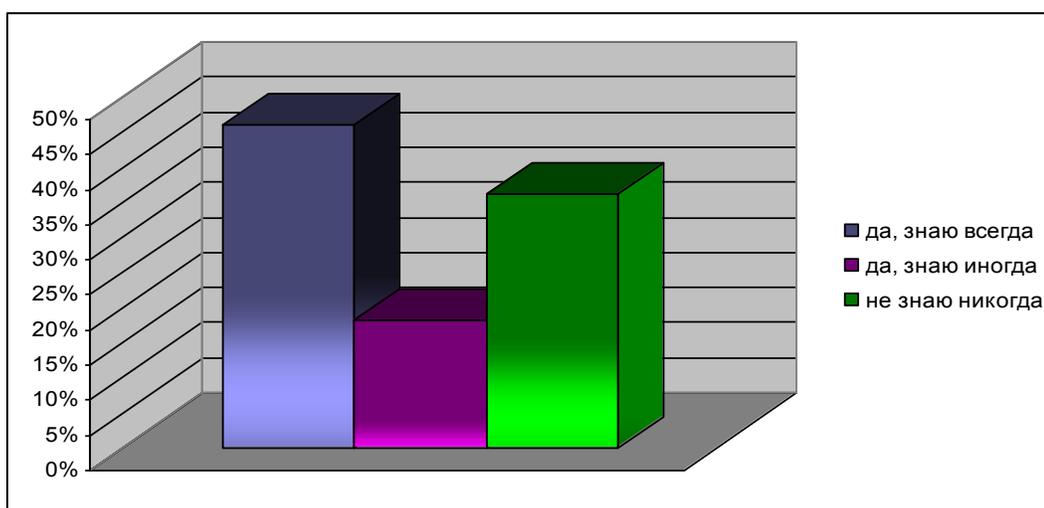


Рис. 2. Информированность муниципальных служащих о том, за какие дополнительные результаты, они получают премии.

Соотношение количества полностью информированных, частично информированных и совершенно не информированных отражено на рисунке 2.

Мотивирующие функции оплаты труда, по мнению В.М. Захарова, Л.Я. Дятченко и др. заключаются в следующем<sup>1</sup>:

- размер зарплат каждого работника должен определяться прежде всего личным трудовым вкладом в конечный результат коллективного труда;
- усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества;
- постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд, поскольку они снижают трудомотивирующую функцию оплаты;
- расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы;
- изменение функций и роли премиальных систем, которые в настоящее время слабо стимулируют трудовую активность.

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения – очевидная форма награды. Сомнение некоторых ученых в эффективности денег, как средства мотивации, заключается в том, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда.

Постоянное мотивирование деятельности муниципальных служащих на основе баланса их интересов и потребностей организации основывается на исследовании мотивов и потребностей современного кадрового корпуса муниципальной службы.

---

<sup>1</sup> Захаров В.М., Дятченко Л.Я., Гармашев А.А., Соловьев О.В. Технологии кадрового менеджмента. Белгород, 2001. С. 67.

В основе мотивов как внутренних побуждений лежат потребности и ценностные ориентации. Опросы служащих свидетельствуют о том, что в последние годы преобладающей потребностью при реализации служебной деятельности является возможность широкого общения с людьми (36% ответов). На втором месте оказались потребности приносить больше пользы обществу и государству (18%), возможность служебного роста (18%), гарантия постоянной занятости (18%). Указали на престижность работы только 9% респондентов.

Особенностью работы муниципальных служащих является то, что сотрудник может расти профессионально. Если учитывать результаты исследования, то возможно предположить, что резервы усиления мотивации труда есть и в области продвижения по служебной лестнице. Условия для дальнейшего продвижения считают хорошими 46% респондентов, 18% – удовлетворительными, 9% – плохими и 27% респондентов затруднились ответить на вопрос (рис.3).

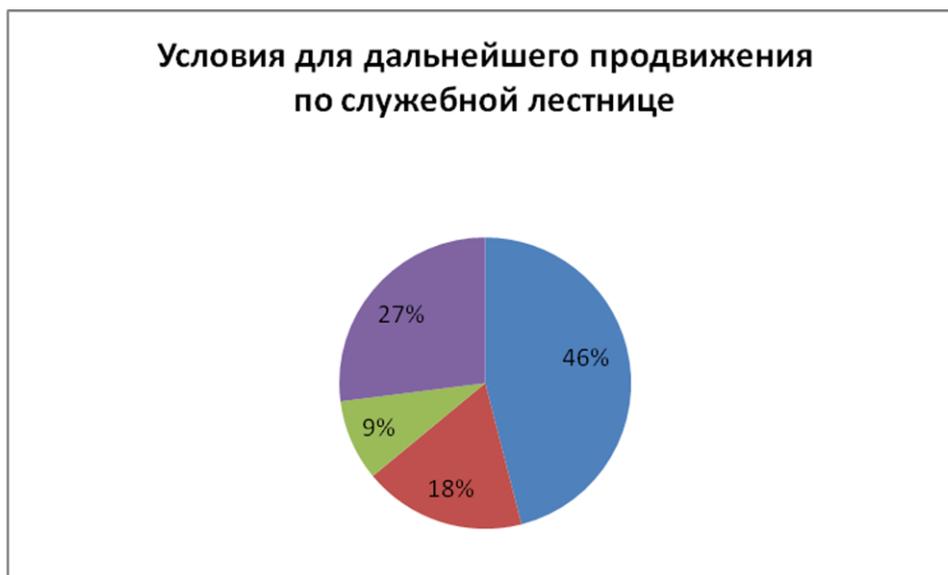


Рис. 3. Оценка условий продвижения по служебной лестнице

Проведенное исследование показало, что в разных возрастных группах доминирующими мотивами становятся также разные факторы. Для служащих моложе 30 лет привлекательными являются возможности получения профессионального опыта и карьерного продвижения: муниципальная служба рассматривается молодыми специалистами, делающими осознанное обоснование своего профессионального выбора, как способ капитализации своей квалификации. Для категории от 30 лет наиболее значимой становится стабильность и уверенность в будущем; лицам старше 50 лет важны правовые гарантии занятости.

На вопрос «Как Вы оцениваете свое положение в организации?» были получены следующие ответы: 55% респондентов – скорее стабильное, чем неустойчивое, 27% - стабильное, 18% - скорее неустойчивое, чем стабильное (рис. 4).

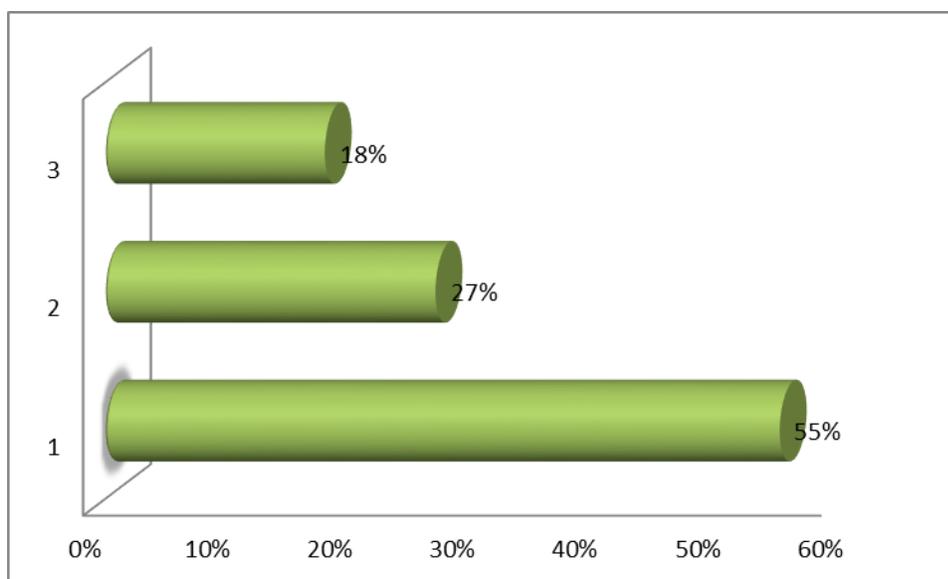


Рис. 4. Положение сотрудников в организации

Наблюдаемое расхождение между ожиданиями и реальностью имеет для муниципальной службы негативные последствия, которые выражаются в таких явлениях, как безынициативность и формализм. Очевидно, что часть муниципальных служащих, выбравших мотивом стабильность положения,

нуждается в действенной системе мотивации для того, чтобы не просто исполнять свои профессиональные обязанности, а стать в дальнейшем высококлассными специалистами-управленцами и успешно решать задачи муниципальной службы. Те, кто руководствовались профессиональной самореализацией и общественными интересами, в меньшей степени нуждаются в подобной мотивации. Однако возникает необходимость в поддержании интереса за счет расширения объема функций, полномочий, прав и др.

Социологическое исследование позволило определить следующие негативные факторы в системе мотивации муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район»: неудовлетворенность материальным вознаграждением (55%); отсутствие четкой зависимости размеров заработной платы от результатов труда (36%); неудовлетворенность моральным стимулированием (36%); неравномерная загруженность (36%); частая работа в режиме сверхурочного времени (27%) и др. Оценка наличия этих факторов показана на рисунке 5. Усиление внешнего контроля со стороны средств массовой информации, граждан, общественных организаций не воспринимается муниципальными служащими как действенный стимул повышения эффективности своего труда.

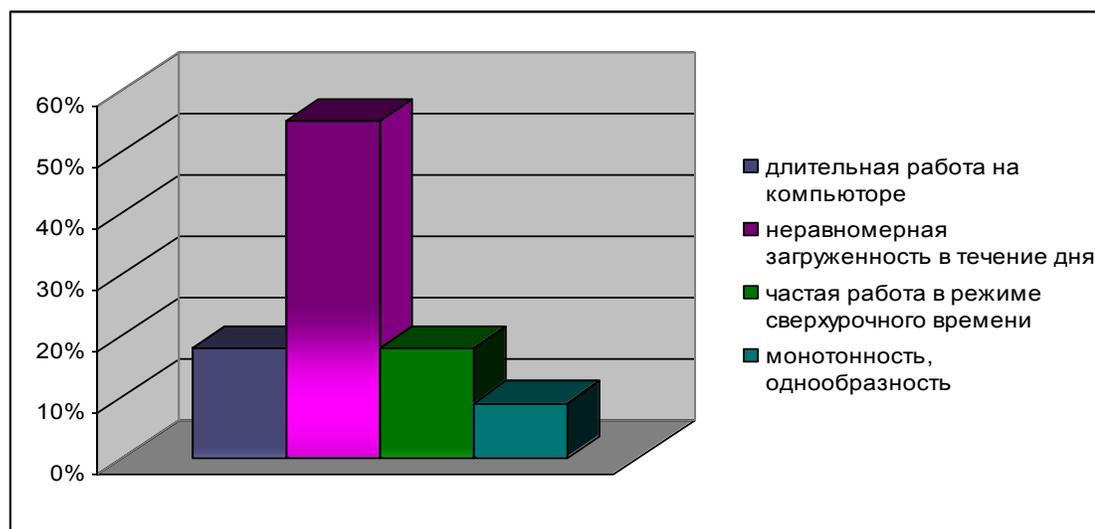


Рис. 5. Наличие в работе факторов, снижающих мотивацию

Это свидетельствует о предпочтительном отношении служащих к муниципальной службе как к закрытой организации, гарантирующей им защищенность и устойчивость социального положения, о стремлении неподотчетности гражданам и институтам гражданского общества. Объяснением может служить отрицательный образ муниципального служащего, сложившийся у граждан под влиянием негативных материалов о работе сотрудников органов муниципальной власти.

Около 82% респондентов признали, что не в полной мере используют свой физический и интеллектуальный потенциал (46% реализуют свои способности частично, более 50% имеющегося потенциала и 36% – частично, менее 50% имеющегося потенциала) из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы, квалификацией и профессионализмом (46%). Между тем, это очень важный резерв роста эффективности деятельности организации, использование, которого является одной из главных функций управленческого персонала. Причем основные направления использования этого резерва состоят в изменении системы оплаты труда, поскольку большая часть респондентов считает ее основополагающим стимулирующим воздействием.

Так, 18% респондентов указали на слабое моральное стимулирование муниципальных служащих. На вопрос «Удовлетворены ли Вы системой морального стимулирования?» 36% служащих не удовлетворены, что негативно сказывается на эффективности труда.

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создает благоприятные условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не уделяют этому внимания, если же они плохие – это резко снижает мотивацию труда, поскольку внимание работников переключается на этот фактор. Поэтому руководство администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» старается

обеспечить работников хорошими условиями труда, даже несмотря на не очень значительное усиление мотивации, и ликвидировать плохие условия, резко снижающие мотивацию.

Условия труда в администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности) 36% сотрудников оценили как нормальные, 46% – удовлетворительные и 18% – неудовлетворительные.

Результаты опроса по проблеме оценки условий труда исследуемой организации отражены на рис. 6.

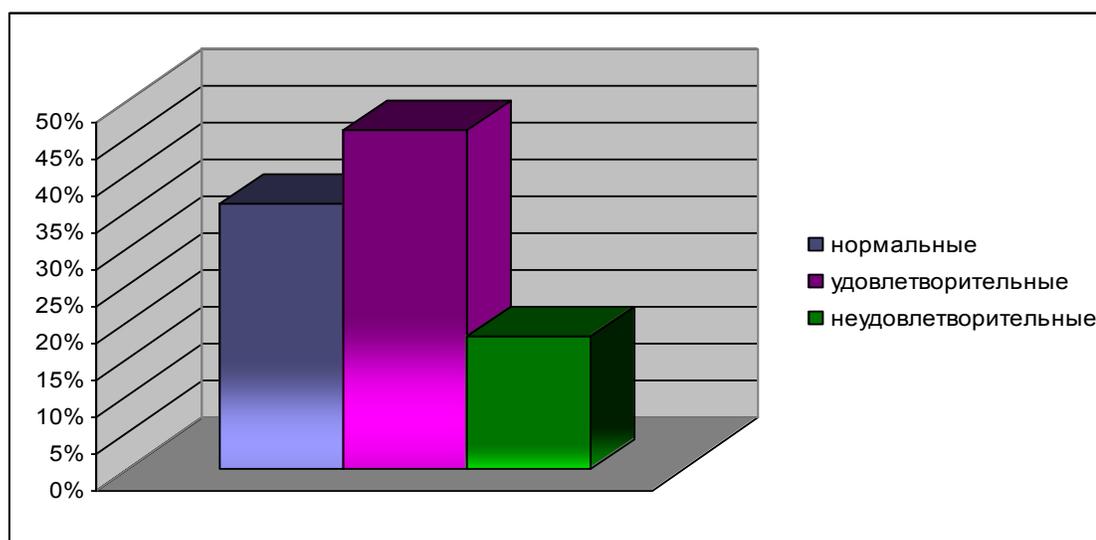


Рис. 6. Оценка условий труда персонала.

Вместе с тем, 55% опрошенных говорят о том, что иногда испытывают негативные психические состояния, связанные с работой (стресс, сильное утомление, раздражительность и др.), часто подобные состояния испытывают 36% сотрудников. Это говорит об имеющихся резервах в направлении совершенствования условий труда.

Благоприятная обстановка в коллективе благотворно влияет на его работу. Социально-психологический климат в идеале должен характеризоваться высокой степенью доверия членов коллектива друг другу, требовательностью,

сплоченностью. Совместный труд при благоприятной моральной обстановке – это важнейший фактор, повышающий мотивацию в организации.

Как «очень хороший» оценили психологический климат в коллективе 18% муниципальных служащих, как нормальный – 27%, удовлетворительным считают климат в организации 46% респондентов и 9% - неудовлетворительным. То, как разошлись взгляды респондентов на морально-психологический климат в коллективе, отражено на рис. 7.

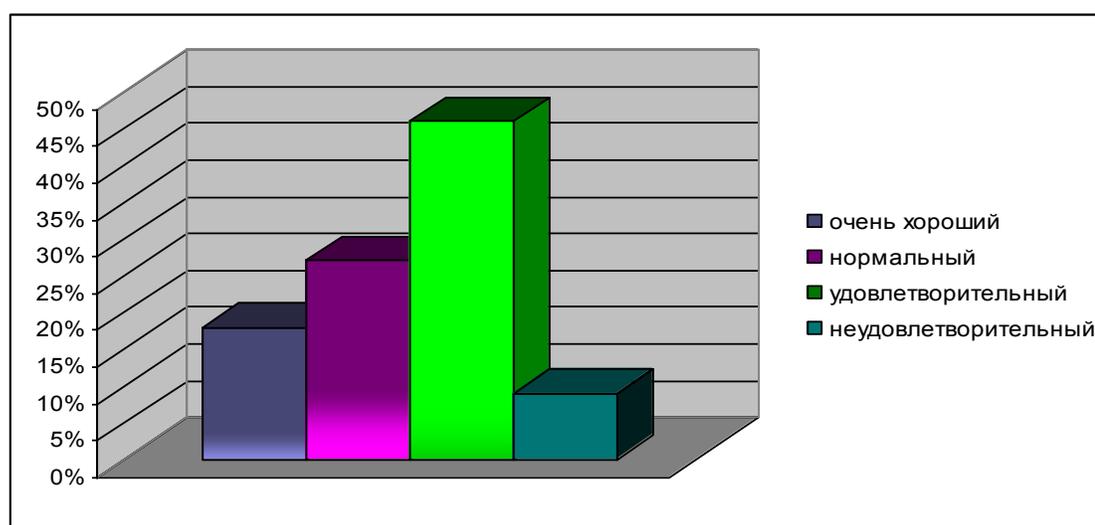


Рис. 7. Оценка психологического климата в коллективе

Открытый вопрос «Как Вы считаете, какие меры необходимы для повышения мотивации персонала Вашего учреждения?» вызвал у респондентов затруднения. Конкретные меры повышения мотивации персонала предложили только 27% опрошенных. Это свидетельствует о том, что даже при недостаточной удовлетворенности работой, сотрудники пассивно относятся к самостоятельному повышению мотивации труда.

Примечательно, что в качестве основной меры повышения эффективности труда муниципальных служащих было выделено повышение оплаты труда. Также были названы такие меры как: улучшение технической оснащённости, повышение престижа учреждения, проведение регулярных занятий для

повышения квалификации, проявление большего уважения администрации к молодым сотрудникам.

Анализ результатов опроса выявил, что в структуре мотивации служащих первое место занимают мотивы безопасности и защищённости. Все респонденты отметили как основной мотив гарантию занятости. Второе место по числу ответов занимает потребность постоянного получения заработной платы – 81%, также показатель самоуважения – 72% респондентов ощущают свою компетентность в профессии, определяют, что трудовая деятельность позволяет им считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу. Третье место в структуре мотивации занимают социальные мотивы и планирование карьеры. Возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе (55%), ощущение своей нужности людям. Планируют свою карьеру или же хотят поменять свой должностной статус (55%). Последнее место в структуре мотивации служащих занимают потребности высшего порядка (27%), а также мотив самовыражения. Реализовывают через свой труд свои способности и достоинства лишь 9% респондентов. Структура мотивации деятельности служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» приведена на рисунке 8.

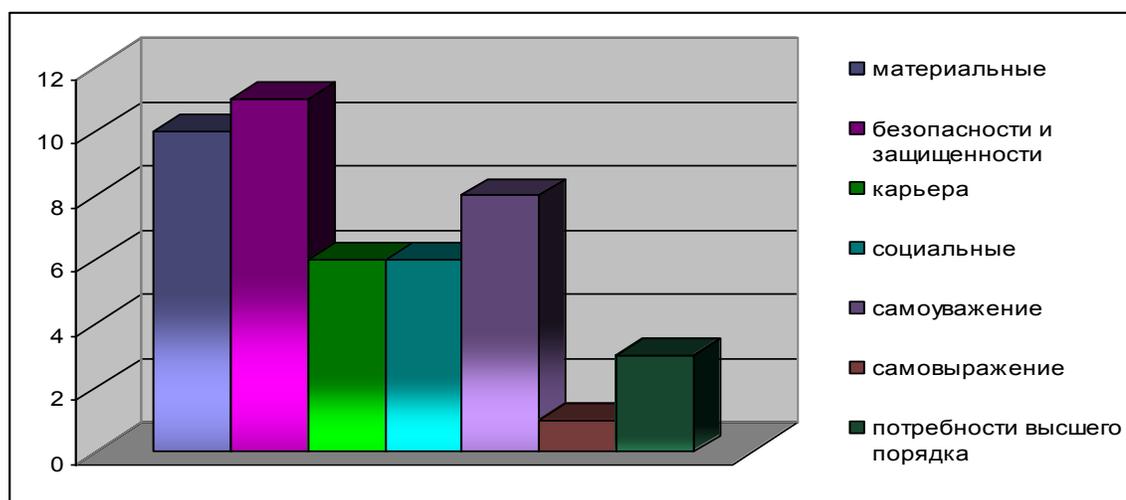


Рис. 8. Структура мотивации деятельности служащих

Данные опроса муниципальных служащих относительно необходимых условий мотивации труда указывают на то, что существующая система мотивации не является действенной. Некоторые факторы мотивации существуют формально (система поощрений, социальные льготы, профессиональное развитие), но не реализованы на практике, либо не доступны для абсолютного большинства служащих.

Полученные результаты исследования позволяют говорить о готовности муниципальных служащих достигать относительно высоких результатов в своей профессиональной деятельности, стремиться получать новые знания и опыт, быть ориентированными на выполнение интересных и познавательных задач в рамках профессиональной деятельности и разнообразных видов деятельности. Однако свою профессиональную реализацию муниципальные служащие связывают с повышенной материальной отдачей, хорошим финансовым и/или карьерным вознаграждением и/или наличием определенных социальных льгот и личных выгод.

Для муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» имеют большое значение возможность налаживать и поддерживать контакты с коллегами по работе, взаимодействовать с другими людьми в процессе деятельности, благоприятный психологический климат в коллективе, ориентация на развитие и поддержание дружеских отношений.

Полученные данные диагностики также свидетельствуют, что для муниципальных служащих администрации района в достаточной степени играют роль уровень престижности своего положения или статуса, выполняемой работы, общественная значимость и признание со стороны руководства.

Таким образом, результаты анкетирования выявили, что у служащих нет четкости представлений относительно профессионального развития как

деятельности целенаправленной, организованной, спланированной, хотя стремление к профессиональному росту (карьерному продвижению) присутствует у большинства опрошенных. Выявленные противоречия подтверждают факт несформированности представлений о сущности и содержании профессионального развития муниципальных служащих и говорят о необходимости работы со служащими в этом направлении.

В рамках рассмотрения карьерного продвижения муниципальных служащих как процесса и результата профессионального развития, отдельно изучены карьерные ориентации и стратегии карьеры. Управление карьерных ориентаций проводилось по Э.Шейну. Ведущей карьерной ориентацией является «служение» (66%), что согласуется со смыслом данного вида профессиональной деятельности (рис. 10). Достаточное большое число респондентов ориентировано на стабильность места работы (61%). Муниципальная служба удовлетворяет этим требованиям в полной мере, является гарантом стабильности и социальной защищенности.

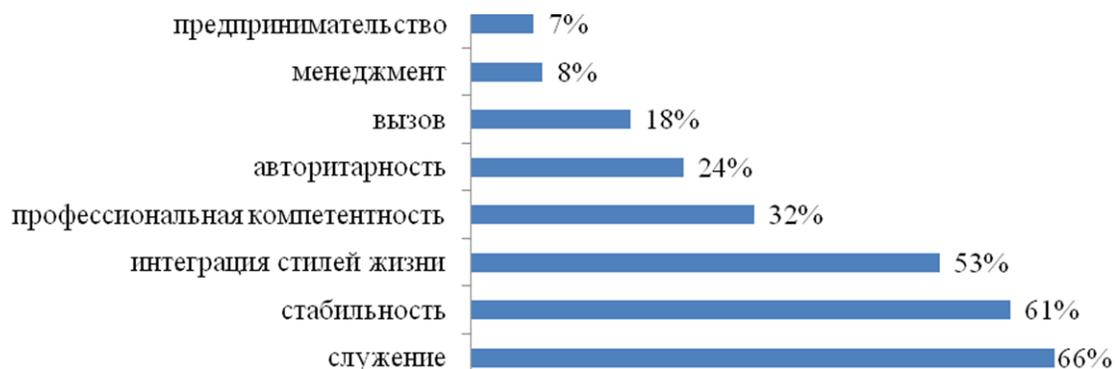


Рис. 9. Распределение ведущих карьерных ориентаций у муниципальных служащих

Карьерная ориентация «профессиональная компетентность» выражена у 32% опрошенных. Малое число респондентов с такой карьерой ориентацией свидетельствует об отсутствии профессиональных амбиций. Изучение избираемых карьерных стратегий показывает, что муниципальные служащие

выбирают, как правило, смешанные формы карьерных стратегий. В целом преобладает стратегия благополучия – 61% служащих ориентированы на эту стратегию, 50% опрошенных указали значимой стратегией самореализации, наименьшую выраженность по всем возрастам имеет стратегия достижения успеха (32%).

Результаты же, полученные при изучении системы ценностей будущих государственных (муниципальных) служащих (а, как известно, ценности, являясь важной составляющей жизнедеятельности, самым непосредственным образом влияют на отношение и поведение индивида к профессиональной деятельности и его поведение в ней), свидетельствуют о том, что для молодых людей доминирующей жизненной ценностью является ценность «престижа» (рисунок 10). В то же время, наряду с общей равномерностью распределения значимости других ценностей, низкой значимостью обладают ценности «развития себя», «достижения», которые являются определяющими для профессионального развития.



Рис. 10. Распределение ведущих ценностных ориентаций у студентов

Поскольку жизненные ценности реализуются в различных жизненных сферах, в рамках исследования профессионального развития интерес представляет выявление значимости сфер профессии и образования среди других. Согласно данным опроса у студентов значимость какой-либо одной

жизненной сферы особенно не выражена (распределение достаточно равномерно). При этом значимость сфер профессии и образования все же выше сфер увлечений и физической активности, что можно расценивать как благоприятный фактор для осуществления работы со студентами в этом направлении.

Как показали результаты анализа мотивации выбора профессии, в работе в сфере государственной (муниципальной) службы заинтересовано большинство опрошенных студентов (69%). Остальные пока точно не определились (выбирают между будущей работой в сфере ГМУ и бизнесом), но при этом следует отметить, что негативно настроенных к работе в сфере государственной (муниципальной) службы всего 6%.

Выбор студентами специальности «Государственное и муниципальное управление» обусловлен в большей степени хорошими перспективами для развития и карьерного роста в данной сфере (65%), а также высоким авторитетом специалистов этой профессии в обществе (59%).

В качестве аспектов профессиональной деятельности, важных при выборе места работы, выступают разнообразные устремления студентов. В соответствии с частотой выбора ведущими мотивами стали получение достойного заработка (56%) и возможность карьерного продвижения (50%).

Выбранные в качестве значимых аспекты находят свое подтверждение в целях профессиональной деятельности. Так, к желанию получать высокий материальный доход (76%) и занимать более высокую должность (56%) добавляется достижение высокого профессионального статуса (50%) и получение власти и возможности влияния (44%).

Однако, среди факторов, оказывающих влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности в сфере государственной (муниципальной) службы, студенты чаще всего называют личные связи и «нужные» знакомства (74%), личные качества (52%), а также стаж работы на государственной

гражданской службе (41%). Данные результаты свидетельствуют о представлении студентами государственной (муниципальной) службы как структуры закрытой, кастовой, в которую можно «попасть» и чего-то добиться в ней, только имея связи и знакомства. Таким образом, государственная (муниципальная) служба представляется для студентов привлекательной сферой профессиональной деятельности, и в то же время для реализации себя в ней недостаточно иметь только развитые личные качества.

Это согласуется с представлениями студентов о возможностях профессионального развития и карьеры в сфере государственного (муниципального) управления. Так, 59% опрошенных студентов считают, что профессиональное развитие в сфере государственной (муниципальной) службы возможно, но решающую роль играет наличие опять же «полезных» связей. Только 38% опрошенных студентов успех в профессиональном развитии связывают с личностными качествами. Такие представления могли сложиться на основе мнений родителей, близких или друзей, которые либо знают конкретные примеры, либо сами сталкивались с этим проявлением.

Большинство опрошенных студентов настроены достаточно оптимистично к построению карьеры на государственной (муниципальной) службе: треть опрошенных считают, что шансы достаточно высокие, еще чуть более трети (37%), что шансы небольшие, но есть.

Таким образом, результаты исследования выявили проявление, с одной стороны, позитивного отношения к будущей сфере профессиональной деятельности, а с другой – так называемого «юношеского максимализма»: современные студенты хотят «все и сразу». Их представления о будущей профессиональной деятельности не всегда объективны, оторваны от реальности: студенты недостаточно осознают, что на государственной (муниципальной) службе начинать карьеру придется с низовых позиций (из-за недостатка стажа и опыта работы), функционал зачастую не предполагает

творчества, в большей степени требуется исполнительность, заработная плата ниже ожиданий, а перспектива реального карьерного роста весьма туманная.

Изучение присущих будущим специалистам в сфере государственного и муниципального управления карьерных ориентаций показало, что одним из ведущих карьерных якорей (рисунок 11) является «менеджмент» (74%), при котором человеком управляет стремление к власти, успеху, лидерству, которые ассоциируются у него с занятием высокой должности, получением звания, статусом, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по карьерной лестнице. Это говорит о том, что студенты ориентированы на управленческую карьеру в выбранной сфере деятельности.

Достаточно большое число студентов выделяет как важную карьерную ориентацию «служение» (62%), что предполагает работу с людьми и ради людей, на благо общества. Данная ценность является провозглашаемой для органов государственного и муниципального управления. Студенты тем самым демонстрируют приверженность к существующей ценности и самому понятию «служба».



Рис. 11. Распределение ведущих карьерных ориентаций у студентов

Интересным представляется факт, что столько же опрошенных выбирают карьерный якорь «предпринимательство», при котором человеком руководит желание создавать или организовывать что-то новое, заниматься творческой работой. Данная карьерная ориентация применительно к служащим может

способствовать проявлению предприимчивости и активности в условиях перемен, творческого подхода в деятельности, но также может и привести к несовместимым с государственной и муниципальной службой устремлениям: независимости, личной выгоде и пр.

Карьерная ориентация «профессиональная компетентность» выражена лишь у 3% опрошенных. Человек с такой установкой стремится к тому, чтобы стать лучшим специалистом в своем деле и уметь решать сложные задачи, требующие особо высокого уровня квалификации. В конкретной деятельности он ориентирован на профессиональный рост, а служебное продвижение рассматривает через призму профессионального. Малое число респондентов, имеющих подобную установку, говорит о том, что студенты не связывают карьерный рост с ростом профессиональной компетентности. Получившийся профиль карьерных якорей студентов в целом согласуется с их представлениями об особенностях профессионального развития и карьеры в государственной и муниципальной службе и в настоящий момент не сформирован в полной мере.

Обобщение результатов проведенного исследования позволило выявить черты сходства и отличия в понимании профессионального развития и карьеры у студентов и муниципальных служащих и отношении к этим процессам:

- у студентов и муниципальных служащих нет достаточно четкого понимания относительно сущности профессионального развития и его связи с карьерным ростом;

- материальное благосостояние как значимый аспект профессиональной деятельности одинаково важен как для студентов, так и для муниципальных служащих, что подтверждает значимость достойного вознаграждения в жизни современного специалиста;

– занятие высокой должности остается одной из основных целей профессионального развития как у будущих, так и у действующих специалистов в сфере муниципального управления;

– карьерный рост и те, и другие называют одним из основных мотивов своей профессиональной деятельности. Однако, если у студентов карьерный рост – это ведущий (и нередко единственный) мотив профессионального развития, то у муниципальных служащих интересы расширяются: для них становится важным в полной мере применять свои знания и умения на практике, быть уверенным в качестве принимаемых решений, испытывать внутреннее удовлетворение от профессиональных успехов;

– личные качества обе группы опрошенных считают важнейшим фактором, влияющим на профессиональное развитие и карьеру. Однако студенты более ориентированы на внешние факторы (например, личные связи), тогда так служащие смещают акцент к приоритету личностных характеристик (например, высокие показатели работы и личное стремление к самосовершенствованию и саморазвитию);

– у студентов и служащих, ввиду разницы в возрасте, наблюдаются различия в карьерных ориентациях: так, студенты более склонны к развитию в сфере управления (карьерная ориентация на «менеджмент» и «предпринимательство»), а муниципальные служащие стремятся разумно сочетать все стороны жизни и в большей степени ориентированы на стабильность; объединяет обе группы желание работать в сфере муниципального управления (высокая значимость карьерной ориентации «служение»);

– у студентов нет ясности и определенности в выборе ведущих жизненных ценностей и сфер, тогда как муниципальные служащие имеют четкое представление, на что они ориентированы в жизни.

Таким образом, полученные результаты подтверждают и дополняют общеизвестные выводы ученых о том, что в течение жизни у индивида происходят изменения в системе ценностей и отношений. Однако выявленные в ходе исследования противоречия и различия в понимании сущности и содержания профессионального развития должны учитываться в особенностях управления мотивацией к профессиональному развитию на разных этапах профессионального становления и служебной деятельности.

Проблемы в управлении мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих администрации обусловлены как имеющимся потенциалом самих служащих, так и условиями институциональной среды, которые оказывают существенное влияние на его формирование. В качестве таких условий выступают, прежде всего, нормативное обеспечение профессиональной подготовки служащих и их дополнительного образования.

Среди основных проблем практической реализации управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих эксперты выделили:

- невозможность полноценно заниматься вопросами профессионального развития из-за перегруженности текущей работой;
- отсутствие единства в понимании значимости и сущности профессионального развития у руководителей и служащих;
- отсутствие четко разработанных технологий и процедур профессионального развития служащих;
- слабая подготовка в области внедрения новых принципов кадровой политики и реализации современных кадровых технологий на муниципальной службе;
- отсутствие системности в оценке и развитии муниципальных служащих.

В целом, проведенный анализ позволил сделать выводы о том, что кадровая служба администрации муниципального района «Город Валуйки и

Валуйский район» ведет планомерную работу по организации переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, которая воспринимается последними как эффективная форма профессионального развития. Однако, было выявлено, что оценка развития личности муниципального служащего как профессионала, рост его компетентности и связанное с этим должностное продвижение и прохождение муниципальной службы не являются объектами повышенного внимания специалистов кадровых служб.

Так, результаты нашего исследования показывают, что действие множества факторов приводят к дефициту (или отсутствию) целостности системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих. Проведенный анализ показал, что на практике в деятельности органов местного самоуправления это проявляется в таких характеристиках как:

- недостаточность скоординированности и упорядоченности деятельности множества субъектов управления профессиональным развитием;
- неоднозначность, размытость понимания профессионального развития, что приводит к нечеткости целей и, как следствие, отсутствие конкретных показателей результативности;
- упрощение понимания предмета управления профессиональным развитием, сведение его к квалификационной составляющей, отсутствие направленности на личностно-профессиональное развитие и карьерный рост;
- ограниченность механизмов профессионального развития, сведение их к традиционным формам обучения, а также формальность и неэффективность применяемых кадровых технологий;
- отсутствие восприятия у студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» объекта профессионального развития, что, в свою очередь, приводит к недостаточности преемственности и целенаправленности профессиональной подготовки.

Таким образом, по итогам второго раздела диссертационного исследования следует сделать ряд выводов.

1. На управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих оказывает воздействие система факторов, которые классифицированы по основанию отношения к системе муниципальной службы и возможности регулирования влияния на внесистемные – глобальные, социально-экономические и культурные – и внутрисистемные – институциональные, организационные и индивидуально-личностные факторы.

2. Существенное влияние на потенциал профессионального развития муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» оказывают индивидуально-личностные факторы, что находит свое отражение в особенностях мотивационно-ценностного отношения муниципальных служащих к профессиональному развитию, наличии целого ряда противоречий в восприятии профессионального развития при одновременном стремлении к карьерному продвижению.

3. Основные проблемы в управлении мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих администрации муниципального района проявляются в отсутствии единой концепции данной деятельности, несистемном и зачастую формальном характере проводимых мероприятий преимущественно по организации обучения служащих. Однако существующий в Белгородской области кадровыми службами администраций других муниципальных образований опыт представляет реальный практический интерес, его обобщение и распространение позволило бы качественно улучшить деятельность по управлению мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих в администрации района. Выявленные проблемы делают необходимыми и актуальными меры по оптимизации управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих, основанного, прежде всего, на системном подходе.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

Потребность в формировании результативной системы мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих актуализируется в условиях высоких требований, предъявляемых к процессу и результатам труда, сложного нормирования трудовых процессов, необходимости полного и всестороннего использования человеческого потенциала муниципальной службы. Так, по мнению экспертов «развитие системы управления человеческим капиталом на государственной службе наглядно демонстрирует, что постоянные преобразования – необходимое условие для ее эффективного функционирования. Однако такие преобразования не могут происходить в одностороннем или революционном порядке, а должны отвечать ценностям государства»<sup>1</sup>.

По результатам проведенного исследования нами было выявлено, что самыми важными аспектами профессиональной деятельности муниципальные служащие администрации города Валуйки и Валуйского района называют стабильность места работы и достойную заработную плату.

Таким образом, при сохранении важности материальных факторов мотивации наблюдается преобладание нематериальных факторов, что создает предпосылки для их активного использования в целях повышения мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию.

Анализ динамики среднемесячных заработных плат муниципальных служащих по Белгородской области показывает, что «среднемесячная

---

<sup>1</sup> Человеческий капитал на государственной и муниципальной службе: ценности и развитие. Программа форума. Гайдаровский форум. URL: <http://www.gaidarforum.ru/program/16-yanvaryu> (дата обращения: 16.11.2018).

начисленная заработная плата муниципальных служащих в 2017 г. составила – 36,3 тыс. рублей (105,8% к 2016 г.)»<sup>1</sup>.

Для целей анализа уровня мотивации сотрудников рекомендуется соотносить размер фактической заработной платы с прожиточным минимумом и средней зарплатой, сложившейся в регионе. Величина прожиточного минимума за 2017 г. определена в среднем на душу населения – 8 376 руб., для трудового населения – 8 765 руб., для пенсионеров – 6 785 руб., для детей – в размере 8 003 руб. Как сообщает Белгородстат, по итогам 2017 г. средняя зарплата в Белгородской области составила 26 872,9 руб. Таким образом, наблюдается соответствие средних зарплат муниципальных служащих в Белгородской области среднерегиональному уровню и достаточно высокая кратность прожиточному минимуму, что является фактором, определяющим эффективную материальную мотивацию муниципальных служащих. Это же подтверждается и результатами исследования, представленными во втором разделе.

В этих условиях значимыми компонентами системы мотивации муниципальных служащих являются нематериальные поощрения. Как представляется, для развития системы мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию могут быть использованы следующие эффективные меры:

«- дифференцирование материального вознаграждения в зависимости от результатов работы;

- повышение прозрачности системы мотивации;
- персонализация успехов и достижений;
- соотнесение задач с типом личности сотрудника;

---

<sup>1</sup> О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне за 2017 год. URL: [http://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d02/54-2016.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/54-2016.htm) (дата обращения: 12.11.2018).

- планирование карьерного роста и условий труда;
- знаки общественного признания: доски почета, государственные награды, почетные звания»<sup>1</sup>.

Таким образом, совершенствование системы мотивации к профессиональному развитию на муниципальной службе является сложным комплексным процессом, требующим учета большого числа различных значимых факторов, предполагающих осуществление совокупности мероприятий, направленных на стимулирование повышения качества работы муниципальных служащих, стимулирование роста профессионализма и, в конечном счете, повышения уровня удовлетворенности граждан деятельностью муниципальных органов управления.

Основной задачей повышения эффективности системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих выступает развитие института муниципальной службы в отношении обеспечения профессионализма и компетентности служащих.

Основываясь на применении системного подхода к управлению профессиональным развитием, представляется возможным смоделировать управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих, отразив его основные компоненты и их взаимосвязь.

Системный подход к управлению профессиональным развитием муниципальных служащих позволяет охарактеризовать его как целенаправленную деятельность, которая реализуется на всех уровнях управления муниципальной службой, а также конкретизировать в виде подсистем – управляющей, управляемой и инструментальной – и их элементов.

---

<sup>1</sup> Петухова С.В. совершенствование системы мотивации муниципальных служащих : сб. трудов II научно-практической конференции студентов и магистрантов факультета государственного и муниципального управления «Современный взгляд на будущее управленческой науки». Новосибирск, 2017. С. 128.

Предлагаемая модель будет отражать взаимосвязь элементов системы и позволяет определить основные направления совершенствования в рамках выявленных проблем. Сложность данной системы, ее многоуровневость и многокомпонентность, что приводит к необходимости применить сетевой принцип к построению управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и описать данную деятельность в организационном и функциональном отношении.

Основными компонентами в данной системе являются:

- цели развития, определяющие его направленность;
- субъект и объекты управления – муниципальные служащие и кадровые службы органов местного самоуправления;
- предмет управления – качественные характеристики потенциала профессионального развития;
- механизмы управленческого воздействия;
- показатели, отражающие результат достижения поставленных целей.

При этом каждый из представленных компонентов может рассматриваться как отдельная подсистема. Модель системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих представлена в приложении 3.

Одним из важнейших направлений совершенствования системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих должно стать создание условий для дальнейшего развития и институционализации деятельности по профессиональному развитию служащих: конкретизированы принципы кадровой политики в отношении профессионального развития муниципальных служащих, решены вопросы организационно-правового обеспечения данной деятельности. В этих условиях, в первую очередь, необходимо формирование единого понимания

непрерывного профессионального развития, определение целей и конкретизация показателей достижения результатов.

На наш взгляд, необходимо конкретизировать понятие непрерывного профессионального развития, включая определение необходимости целенаправленной организации данной деятельности уже на этапе профессионального становления в ходе профессиональной подготовки. Так, при получении будущими управленцами в сфере государственного и муниципального управления специальной подготовки у них должны быть сформированы соответствующие компетенции и мотивация на профессиональное развитие и карьерный рост.

Еще не менее важной характеристикой непрерывности должна стать преемственность подходов, форм и методов мотивации к профессиональному развитию на всех этапах прохождения государственной и муниципальной службы: так, в дополнительное профессиональное образование необходимо внедрить компетентностный подход, направленный на развитие, в том числе личностно-профессиональных компетенций.

Как показывает наше исследование, одним из ключевых направлений профессионального развития выступает профессиональная подготовка муниципальных служащих, включая профессиональное обучение на дослужебном этапе, в том числе по направлению «Государственное и муниципальное управление», и дополнительное профессиональное образование на служебном этапе, реализуемое в формах переподготовки и повышения квалификации.

Как мы смогли установить, основной проблемой в организации профессионального обучения менеджеров государственного и муниципального управления является его слабая нацеленность на профессиональное развитие, как в теоретическом, так и прикладном аспекте.

Так, в федеральном государственном образовательном стандарте в перечне компетенций, которыми должен владеть будущий государственный или муниципальный служащий, не содержатся компетенции, направленные на осознание значимости и овладение технологиями профессионального развития. Соответственно в содержание образовательных программ не включены специальные дисциплины (модули), предназначенные для формирования компетенций профессионального развития и личностно-профессиональных компетенций у студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» (как, впрочем, и по направлениям «Юриспруденция», «Экономика», «Международные отношения» и др., выпускники которых также могут поступать на государственную и муниципальную службу). В процессе обучения не предусмотрена оценка готовности студентов к профессиональному развитию в сфере государственного и муниципального управления, их карьерного потенциала, что снижает эффективность профессиональной подготовки.

На наш взгляд, в перечень требований к результатам обучения должно быть включено требование овладения общепрофессиональной компетенцией «Готовность и способность к профессиональному развитию» со следующими компонентами:

«Выпускник должен:

- знать и понимать необходимость и сущностные особенности непрерывного профессионального развития государственного (муниципального) служащего;
- уметь ставить цели и разрабатывать планы своего профессионального развития (в том числе, карьерные цели);
- владеть технологиями самоанализа и саморазвития;
- обладать соответствующей мотивацией к профессиональному и карьерному развитию;

- принимать участие в обучающих мероприятиях, развивающих программах, направленных на профессиональный рост;
- инициировать разработку и реализацию программы собственного профессионального развития»<sup>1</sup>.

С целью формирования данных компетенций необходимо ввести в программу профессиональной подготовки бакалавров, магистров по направлению «Государственное и муниципальное управление» ряда специальных курсов, таких как «Профессиональное развитие государственного (муниципального) служащего», «Управление саморазвитием», «Технология успеха», «Управление карьерой» и др. Данные дисциплины могут составлять образовательный модуль, направленный на формирование компетенций профессионального развития. Предложенные дисциплины имеют сквозной характер, и находятся во взаимодополняющей связи. Основным принципом, положенным в основу такого образовательного модуля, является междисциплинарная интеграция, которая предполагает преодоление фрагментарности предоставляемых знаний, максимальное использование полученных при изучении предыдущих дисциплин знаний и умений.

Приоритетной задачей освоения данных дисциплин является формирование не только общепрофессиональных, но и значимых личностных компетенций, а результатом – сформированность у студентов готовности к овладению выбранной профессией, личностному росту, а также реализации карьерных устремлений с целью достижения профессионализма и успешности в профессиональной деятельности.

Помимо учебной деятельности, формирование компетенций профессионального развития должно осуществляться в вузе в рамках внеучебной деятельности. Внеучебная деятельность обладает огромным

---

<sup>1</sup> Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08. Н. Новгород, 2015. С. 136.

потенциалом для формирования компетенций профессионального развития. Традиционными видами внеучебной деятельности в вузе являются деятельность по самоуправлению, общественная, научная, художественно-эстетическая, спортивная, трудовая и др. Так, например, такой опыт успешно реализуется Институтом управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, в рамках которого активисты студенческого совета Института управления НИУ «БелГУ» успешно ежегодно проводят День самоуправления. Для формирования компетенций профессионального развития в большей степени подходят такие формы мероприятий как «Дебаты», «Студенческий парламент», организация научных конкурсов, конференций, а также «Молодежный кадровый резерв», причем данная форма является наиболее значимой.

В настоящее время результаты участия студентов во внеучебной деятельности находят отражение в «Портфолио достижений» студента. В целом работа с портфолио является инновационным методом внеучебной деятельности и в последнее время становится все более востребованным способом развития общепрофессиональных и личностных компетенций.

Как правило, портфолио представляет комплект документов, подтверждающих достижения студента по различным направлениям деятельности за время обучения в вузе.

На наш взгляд, в портфолио должны включаться резюме, отзывы и рекомендательные письма, а также результаты планирования будущих этапов профессионального роста (карьерограмма, индивидуальный план профессионального развития, результаты тестовых испытаний и др.). В идеале выпускник вуза, изъявивший желание поступить на государственную (муниципальную) службу, уже должен иметь индивидуальный план профессионального развития. Это создаст условия для профессионального развития на служебном этапе. Таким образом, формирование компетенций

профессионального развития у студентов на дослужебном этапе предполагает применение методов на основе компетентностного подхода: внесение компетенции профессионального развития в образовательный стандарт высшего профессионального образования, учебные планы и программы подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления; применение развивающих форм и методов проведения учебных занятий; организацию внеучебной деятельности в целенаправленных формах.

Преимственность профессионального обучения на дослужебном этапе и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих на служебном этапе должна быть обеспечена на основе внедрения в практику компетентностного подхода и в целом развития данной системы.

Развитие профессиональной подготовки муниципальных служащих должно осуществляться как на дослужебном этапе, так и в ходе служебной деятельности и проходить в направлении обеспечения непрерывного наращивания профессиональной компетентности.

В настоящее время для муниципальных служащих установлена особая система оплаты труда – денежное содержание. Однако, она мало соответствует экономическим методам управления, не ставит результаты труда муниципального служащего в зависимость от общего социально-экономического развития региона, не стимулирует муниципального служащего к сознательному, целенаправленному исполнению должностных обязанностей, допускает равное вознаграждение за неравный труд, не позволяет материально обеспечить и защитить служащего, заинтересовать и привлечь на госслужбу высококвалифицированные кадры. Именно в этом заключается одна из причин сознательного недоиспользования служащими своих интеллектуальных и физических способностей.

Самой очевидной рекомендацией было бы увеличение заработной платы. Однако даже если у организации существует возможность платить своим

служащим больше, то и в этом случае остается вопрос о том, какой уровень оплаты был бы одновременно и стимулирующим для муниципальных служащих, и не слишком обременительным для организации.

Для того, чтобы муниципальные служащие воспринимали систему оплаты труда как справедливую, необходимо принять следующие меры:

1) постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнить себя муниципальные служащие, с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты их труда;

2) улучшение осведомленности муниципальных служащих, о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок); служащие должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, то есть за что именно им платят в данной организации. Также желательно, чтобы служащий видел, как он может повлиять на уровень получаемой им заработной платы, какие существуют возможности ее повышения в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

3) выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате труда муниципальных служащих, присуждении премий распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

4) регулярное информирование муниципальных служащих об основных финансовых показателях работы для того, чтобы они лучше понимали связь собственной заработной платы и эффективности работы организации.

Таким образом, мотивирующее воздействие материального стимулирования возрастает, когда система оплаты связана с конкретными рабочими результатами. Деньги являются сильным мотиватором, если муниципальный служащий считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами и оплатой.

Для того чтобы оптимизировать систему стимулирования муниципальных служащих в зависимости от показателей результативности, необходимо принять следующие меры:

1) строго соблюдать законодательство, нормативные и другие правовые акты, регулирующие вопросы оплаты труда муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район»;

2) организовывать эффективное функционирование системы оплаты труда муниципальных служащих, руководствуясь основными принципами управления;

3) повысить требовательность к оценке эффективности и результативности служебной деятельности муниципальных служащих в Администрации;

4) детально проработать систему показателей оценки деятельности муниципальных служащих, а также документально закрепить порядок их применения в административных и должностных регламентах;

5) вести строгий контроль законности установления и учета показателей результативности профессиональной деятельности в администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район»;

6) своевременно и обоснованно утверждать перечни особо важных и сложных заданий с показателями результата и указанием лиц, ответственных за их выполнение. При определении ответственных за реализацию заданий важно учитывать задачи и функции, решаемые государственным органом, его структурным подразделением, закрепленные в соответствующих положениях, а также функциональные обязанности конкретных муниципальных служащих, закрепленные в их должностных регламентах;

8) строго соблюдать сроки, указанные в алгоритмах выполнения мониторинга результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

9) выработать наряду с материальной систему моральной мотивации муниципальных служащих, призванную обеспечить высокоэффективное исполнение ими своих должностных обязанностей, документально закрепить основные положения.

Предметом управленческого воздействия является мотивационно-ценностная составляющая – цели, ценности, установки и мотивация профессионального развития и карьеры.

Исследование программ развития кадров муниципальной службы администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» показало, что цели профессионального развития в них имеют достаточно общие формулировки – «... усовершенствовать систему профессионального развития муниципальных служащих администрации города; улучшить качественный состав муниципальных служащих ...»<sup>1</sup>. Программой не предусмотрены конкретные показатели, которые бы отражали достижение этих целей.

На наш взгляд, цель управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих должна быть направлена на обеспечение качества управляемости кадровыми процессами и отношениями в муниципальной службе. Придание целенаправленного, рационального, устойчивого характера происходящим изменениям, их соответствия общественным потребностям. Такая цель будет находить отражение в устойчивой позитивной динамике характеристик кадрового потенциала, его соответствия задач социально-экономического развития муниципального образования. При этом, оценить результаты достижения данной цели возможно в ходе социального мониторинга показателей кадрового потенциала

---

<sup>1</sup> Об утверждении муниципальной программы «Муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» «Развитие кадровой политики муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» на 2015 - 2020 годы»: Постановление администрации города Белгорода от 23 сентября 2014 года № 124. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?\\*=IWwNtgI9WNpV5oXRXy21YlvQxPx7InVybcI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhF](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=IWwNtgI9WNpV5oXRXy21YlvQxPx7InVybcI6InlhLWJyb3dzZXI6Ly80RFQxdVhF) (дата обращения: 11.11.2018).

муниципальной службы, ключевыми для профессионального развития. Среди них можно выделить:

- уровень квалификации кадров муниципальной службы и рост профессиональной компетентности;
- морально-нравственные характеристики муниципальных служащих (принципиальность, решительность, коррупционная устойчивость, объективность и т.д.) и их влияние на качество профессиональной деятельности и служебное поведение;
- уровень карьерного роста муниципальных служащих;
- характеристики мотивационной среды служащих (удовлетворенность служебной деятельностью и профессиональным развитием в ней);
- развитие творческого потенциала муниципальных служащих, проявляющееся в нахождении и применении более эффективных, инновационных форм, методов и технологий служебной деятельности.

Одним из мотивационных факторов к профессиональному развитию муниципальных служащих выступает формирование (создание и развитие) кадрового резерва.

В настоящее время приходится констатировать, что в организации системной работы с кадровым резервом преобладают формальные характеристики. Это приводит к формальности процедур отбора и работы с резервом, о чем свидетельствует анализ результатов социологического опроса служащих: более половины опрошенных (53%) считают, что потребность в проведении конкурса при формировании кадрового резерва имеется, так как в органе местного самоуправления есть, либо появляются вакансии, в то же время 47% респондентов считают, что потребности в проведении конкурса нет, так как вакансий практически нет или они появляются крайне редко. Большая часть респондентов (47%) высказали опасения, что конкурс в кадровый резерв может быть формальным и «победителем все равно станет нужное лицо».

Это подтверждается мнением респондентов, выявленное при личном интервьюировании, о том, что включение сотрудников в состав кадрового резерва проводится, чаще всего, на основе мнения руководителей.

Анализ выбора респондентами профессиональных и личностных качеств, подлежащих оценке при проведении конкурса на включение в кадровый резерв, показал, что в первую очередь опрошенные называют формальные показатели образования и стажа. Наличие профессиональной мотивации и мотивации к карьерному развитию, по мнению опрошенных, не столь важно. Подобный взгляд свидетельствует об ограниченном восприятии кадрового резерва как способа профессионального развития. В то же время, значительная часть опрошенных (65%) хотели бы принять участие в конкурсе на включение в кадровый резерв с целью проверки и оценки своих способностей, они заинтересованы в карьерном росте и самореализации. Вместе с тем, 25% опрошенных не высказали желания участвовать в конкурсе ввиду формальности и необъективности конкурсных процедур. На наш взгляд, решение проблемы научно-обоснованного и объективного отбора в кадровый резерв и в целом построения системной работы по профессиональному развитию служащих, включенных в его состав, возможно при совершенствовании данной деятельности на всех этапах.

Традиционно работа с кадровым резервом на муниципальной службе включает:

- определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;
- оценку и отбор кандидатов;
- утверждение списка кадрового резерва;
- обучение зачисленных в резерв;
- замещение должностей служащими из состава резервистов.

Но такой подход не вполне способствует профессиональному развитию. На наш взгляд, работа с кадровым резервом должна быть переориентирована на применение компетентностного подхода. Это требует разработки и применения компетентностных моделей в оценочных процедурах и программах развития. Оценку кандидатов в кадровый резерв необходимо осуществлять, как минимум, трижды: при отборе, в процессе подготовки для оценки ее эффективности, при принятии решения о готовности к замещению должности. Во всех случаях оценка должна проводиться на соответствие разработанной компетентностной модели, а модель, в свою очередь, включать в себя перечень не только профессиональных, но и значимых личностных компетенций и их поведенческих индикаторов, а также предусматривать оценку потенциала к развитию, то есть изучение мотивации, ценностей и установок в отношении профессионального развития и карьеры муниципального служащего.

Результаты оценки должны быть положены в основу формирования индивидуального плана профессионального развития резервиста, так как при его разработке следует в первую очередь ориентироваться на те компетенции, которые сформированы в недостаточной степени.

Однако оценка профессиональных и личностных компетенций муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв, не является самоцелью, так как работа по формированию кадрового резерва не может сводиться только к отбору потенциально способных к должностному продвижению служащих, необходимо подготовить резервистов к будущей деятельности. Поэтому ставится задача развития профессиональных компетенций кандидатов. Особенностью подготовки специалистов, зачисленных в кадровый резерв, является выраженный прикладной характер в отношении не только развития профессиональных компетенций, но и приобретения резервистами практического опыта работы.

Это возможно в ходе стажировки, проектной деятельности, исполнения обязанностей руководителя при его временном отсутствии или в качестве дублера (выполнение функций его помощника или заместителя) и др. Подготовка резервистов также должна предусматривать ознакомление их с действующей системой, принципами и методами управления в органе местного самоуправления, предоставлять им возможность вносить предложения с целью ее улучшения, а также включать работу по разъяснению кандидатам направлений развития деятельности (в том числе стратегических). Помимо накопления опыта и развития профессиональных компетенций это будет способствовать формированию соответствующей мотивационно-ценностной основы профессиональной деятельности (соответствующих установок, ценностей и мотивов).

После включения кандидата в кадровый резерв начинается дальнейшая работа, включающая разработку индивидуального плана профессионального развития резервиста. План должен включать не только профессиональное обучение для формирования и приращения компетенций, но и проектную деятельность, и другие активные формы работы, развивающие компетенции, а также варианты карьерного продвижения резервиста.

Существующие сегодня формы индивидуальных планов профессионального развития, как правило, не вполне конкретны и не включают активные формы подготовки резервистов и не направлены на развитие конкретных компетенций. На наш взгляд, в форму индивидуального плана профессионального развития должны быть добавлены следующие пункты:

- конкретные компетенции и их поведенческие индикаторы;
- вид деятельности, в ходе которой формируется указанная компетенция;
- мероприятия и сроки их выполнения;
- форма итогового отчета и способ оценки степени сформированности компетенции.

Введение последнего пункта позволяет четче организовать контроль за выполнением индивидуальных планов, который должен носить постоянный характер и осуществляться руководителями подразделений и работниками кадровой службы, ответственными за работу с резервом. Сопровождение профессионального развития заключается в подборе (разработке) программ и форм (видов) обучения резервистов и контроль его результатов; в текущей и итоговой оценке резервиста и при необходимости внесении корректировок в программы развития, а также помощи в адаптации к деятельности при назначении на новую должность.

Система работы с кадровым резервом должна включать в себя и мероприятия, направленные на укрепление имиджа кандидатов и придание резервистам статуса, повышающего их престиж в органе местного самоуправления.

Необходимо учитывать и такой фактор стимулирования служащих, находящихся в резерве, как поощрение в различных формах (поощрение успешно обучающихся по программам подготовки кадрового резерва, по результатам стажировки и аттестации и т.п.). Как известно, успешность деятельности способствует формированию мотивации достижения и ориентации на профессиональные ценности (служения, саморазвития и др.).

Организирующим звеном при формировании кадрового резерва традиционно является кадровая служба органа местного самоуправления. В настоящее время, кадровые службы, в большей степени, не готовы к выполнению функций с таким содержанием деятельности. Поэтому следует проводить специальную подготовку специалистов, уполномоченных решать задачи по формированию кадрового резерва, а также четко определить их статус и полномочия.

При оценке кадрового резерва традиционно оценивается эффективность его использования в целом, так, например, учитывается время нахождения в

резерве и назначение на резервируемую или иную должность; количество резервистов, назначенных на вышестоящие должности. Очевидно, что для этого необходима регламентация срока пребывания в резерве и порядка назначения на должность, что позволит зачисленным в кадровый резерв кандидатам планировать свою карьеру, в то время как длительное или нерегламентированное пребывание в резерве, напротив, может приводить к демотивации, снижению активности, формированию неадекватной самооценки. В условиях частой смены высшего руководства в органах местного самоуправления последующих не регламентированных назначениях новой команды это становится практически невозможно.

Поэтому необходимо введение в оценку эффективности критерий результативности профессионального развития резервистов путем оценивания степени сформированности ключевых компетенций. По полученным данным можно делать выводы о влиянии тех или иных программ, форм и методов обучения и развития на результат подготовки.

При этом необходимо также оценивать динамику формирования мотивационно-ценностной сферы резервиста, составляя, так называемый, «психологический портрет» на основе данных, в том числе, психологического тестирования. На наш взгляд эффективность кадрового резерва состоит не только в том, в какой степени оказались сформированы необходимые компетенции у кандидатов, но и в какой степени удовлетворяются карьерные потребности и ожидания служащих. Таким образом, совершенствование работы с кадровым резервом требует внесения изменений в традиционные технологии путем внедрения компетентностного подхода и формирования системы оценки и профессионального развития служащих. При использовании предложенного подхода обеспечивается повышения мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих.

Инструментальная подсистема управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих включает механизмы, основными из которых является оценка квалификации и компетенций в различных формах, высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование, формирование кадрового резерва. Данные механизмы в практике муниципальных органов реализуются в форме традиционных кадровых технологий: конкурса, аттестации, планирования, организации обучения и т.д. Однако, как показало наше исследование, отмечается формальность многих процедур, отсутствие направленности на профессиональное развитие и, как следствие, их низкую эффективность.

В связи с чем, совершенствование мотивационных механизмов профессионального развития следует сосредоточить на следующих аспектах, которые обеспечивают данную деятельность: кадровое, информационно-методическое и технологическое.

Кадровое обеспечение предусматривает формирование компетенций в сфере управления мотивацией к профессиональному развитию у руководителей и специалистов, наделенных полномочиями для решения кадровых вопросов, а также других служащих, задействованных в осуществлении кадровых процедур. Для этого необходимо установить для таких специалистов требования наличия квалификации в области управления персоналом, организовать их переподготовку и повышение квалификации, включающую изучение проблем и технологий управления профессиональным развитием.

Так же необходимо обеспечить сертификацию специалистов, участвующих в оценочных процедурах: членов конкурсных и аттестационных комиссий, независимых экспертов и др. Эту задачу возможно решать также в рамках деятельности региональных центров оценки и профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

Совершенствование технологического обеспечения управления мотивацией к профессиональному развитию служащих предполагает разработку и внедрение инновационных подходов к реализации кадровых технологий на основе применения компетентностно ориентированных процедур. Особого внимания заслуживают технологии оценки, где необходимо обеспечить комплексный подход и объективность.

Предлагаемая к реализации модель должна формироваться, опираясь на следующие принципы:

- открытость – система управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих не является жестко заданной, неизменной и способна включать новые элементы;

- научность – в основе всех управленческих действий должны лежать научные подходы и методы;

- целостность – система управления направлена на все стороны деятельности и все категории кадров муниципальной службы;

- комплексность – механизмы и технологии управления мотивацией к профессиональному развитию должны использоваться во взаимосвязи;

- адаптивность – система управления гибко перестраивается в соответствии с тенденциями развития муниципального управления.

Таким образом, по итогам третьего раздела магистерского исследования следует сделать ряд выводов.

1. Система управления мотивацией к профессиональному развитию является частью системы муниципальной службы и находится под влиянием кадровой политики. Системный подход к управлению профессиональным развитием служащих состоит в рассмотрении этой деятельности как сложноорганизованной и сложноподчиненной. Моделирование системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих позволяет отразить взаимосвязь подсистем – управляющей,

управляемой и инструментальной – выделить и конкретизировать ее элементы в виде формулирования цели и показателей результатов, определения субъекта, объект и механизмов профессионального развития.

2. Сетевой принцип организационного обеспечения управления мотивацией к профессиональному развитию служащих заключается в определении организационных структур на всех уровнях муниципального управления, установлении их соподчинения, взаимосвязи с научно-образовательными учреждениями в едином информационно-коммуникационном пространстве управления муниципальной службой.

3. Развитие профессиональной подготовки муниципальных служащих должно быть направлено на обеспечение преемственности профессионального обучения на дослужебном этапе и дополнительного профессионального образования служащих на служебном этапе, внедрение во все виды и формы профессиональной подготовки компетентностного подхода путем включения в требования к результатам образования формирование компетенций профессионального развития, применения компетентностно ориентированных методов обучения, создания соответствующего методического обеспечения.

4. Совершенствование системы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих включает мероприятия по диагностике профессионального потенциала и опыта служащих, определению основных параметров обучения, обеспечению направленности образовательных технологий на практический результат и реализацию индивидуальной траектории профессионального развития служащего, применению проектного метода в обучении, оценке влияния результатов обучения на профессионально-квалификационное и личностно-профессиональное развитие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принцип профессионализма кадров муниципальной службы последовательно провозглашался в кадровой политике с начала создания системы муниципальной службы Российской Федерации. Постоянно повышались требования к профессиональному уровню муниципальных служащих, обосновывалась необходимость профессионального развития и обучения.

Развитие муниципальной службы сопровождалось усилением требований к уровню профессионализма муниципальных служащих. В современных условиях данный принцип находит свое отражение в конкретизации определений квалификационных требований к служащим, ориентации на формирование у служащих профессиональной компетентности. В качестве основного механизма обеспечения высокого уровня профессионализма в муниципальной кадровой политике определено профессиональное развитие, которое должно иметь непрерывный характер и приводить к повышению профессионального уровня муниципальных служащих.

В основу исследования положено понимание профессионального развития с трех сторон: в качестве способа повышения эффективности деятельности в специфической среде муниципальной службы; с позиции субъекта – самого муниципального служащего, обладающего личностным потенциалом и потребностями в профессиональном развитии; с точки зрения обеспечения целостности и этапности процесса.

Таким образом, непрерывное профессиональное развитие определяется как целенаправленный и планомерный, нормативно и организационно обеспеченный процесс качественных изменений во всех составляющих потенциала личности служащего, взаимосвязанных между собой: мотивационно-ценностном, образовательном, профессиональном, карьерном и

др., соответствующих потребностям личности служащего и системы государственной службы как общественного института, осуществляющихся в течение всего периода профессионального становления – на дослужебном и служебном этапах.

Мотивация к профессиональному развитию рассматривается как система побуждений, инициирующих и поддерживающих поведение агентов, и формирующаяся в результате взаимной детерминации агента и структур в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности. Двойственный характер мотивации проявляется в том, что она детерминирована как структурами, так и агентом. Мотивации профессиональной деятельности, определяется соответствующим социокультурным контекстом – социокультурными программами, ценностными доминантами, социальным опытом личности, что обуславливает необходимость использования социокультурного подхода в процессе анализа мотивации профессиональной деятельности.

На формирование системы управления мотивацией к профессиональному развитию оказывают влияние такие факторы как: социокультурные, институциональные, организационные и личностные факторы ее формирования. Содержательная сторона мотивации – это система побуждений, система мотивов, сложная их иерархия, ее образуют мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы, ценности, социальные роли личности (а также многие другие личностные образования, которые не являются мотивами в «узком» смысле этого слова). Содержательная сторона мотивации относительно независима от её динамического компонента и в то же время находится в сложной взаимосвязи с динамической стороной.

Органами власти на всех уровнях управления накоплен определенный опыт реализации мероприятий по обучению и развитию муниципальных служащих. Однако к настоящему времени в управлении профессиональным

развитием служащих не удалось обеспечить качественных изменений и соответствующих результатов.

В исследовании выявлено, что на управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» оказывает воздействие система факторов, которые классифицированы по основанию отношения к системе муниципальной службы и возможности регулирования влияния на внесистемные – глобальные, социально-экономические и культурные – и внутрисистемные – институциональные, организационные и индивидуально-личностные факторы.

Результаты эмпирического исследования позволили установить, что существенное влияние на потенциал профессионального развития оказывают индивидуально-личностные факторы, обусловленные особенностями, прежде всего, мотивационно-ценностной сферы действующих и будущих муниципальных служащих. Так, у студентов – будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления в общей системе ценностей присутствует ценность профессионального развития в сфере государственного (муниципального) управления, но при этом представления о будущей профессиональной деятельности абстрактны, а ожидания относительно профессионального и карьерного роста нереалистичны. Будучи достаточно амбициозными в своих профессиональных целях, они не видят взаимосвязи между профессиональным развитием и карьерным ростом, не планируют свое профессиональное развитие. Не способствуют формированию осознанного отношения и соответствующих компетенций и выявленные в ходе исследования противоречия в построении основной образовательной программы и образовательном стандарте: отсутствие в перечне требуемых компетенций как результатов освоения программы формирования способности к

профессиональному развитию и соответствующей мотивации, знаний, умений и навыков.

Для действующих муниципальных служащих сфера профессиональной деятельности является наиболее значимой в системе ценностей, однако далеко не все служащие стремятся к повышению уровня квалификации, о чем свидетельствует выявленная у опрошенных служащих достаточно низкая значимость сферы обучения. Кроме того, у муниципальных служащих нет полноты и четкости в представлениях о профессиональном развитии как деятельности целенаправленной, планируемой, организованной, хотя стремление к профессиональному росту (и как следствие, карьерному продвижению) присутствует у большинства респондентов.

Основные проблемы в управлении мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» проявляются в отсутствии единой концепции данной деятельности, несистемном и зачастую формальном характере проводимых мероприятий преимущественно по организации обучения служащих. Однако накопленный кадровыми службами региона опыт представляет реальный практический интерес, его обобщение и распространение позволило бы качественно улучшить деятельность по управлению профессиональным развитием муниципальных служащих в администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район». Выявленные проблемы делают необходимыми и актуальными меры по оптимизации управления профессиональным развитием муниципальных служащих, основанного, прежде всего, на системном подходе.

На основе результатов исследования разработаны основные направления совершенствования системы управления профессиональным развитием и предложена модель системы управления профессиональным развитием как отражение реализации системного подхода к управлению профессиональным

развитием муниципальных служащих, включающая взаимосвязанные подсистемы – цели, результат, субъект, объект и механизмы управления – и конкретизированные применительно к муниципальной службе компоненты.

По результатам проведенного исследования представляется возможным сформулировать ряд рекомендаций.

В адрес образовательных учреждений Белгородской области, осуществляющих подготовку по направлению «Государственное и муниципальное управление»:

- включить в образовательные программы по направлению «Государственное и муниципальное управление» общепрофессиональную компетенцию «Готовность и способность к профессиональному развитию»;

- ввести в программу профессиональной подготовки бакалавров, магистров по направлению «Государственное и муниципальное управление» образовательный модуль, направленный на формирование компетенций профессионального развития, и включающий ряд специальных курсов, таких как «Профессиональное развитие муниципального служащего», «Управление саморазвитием», «Технология успеха», «Управление карьерой» и др.;

- включать в «Портфолио достижений» студента резюме, отзывы и рекомендательные письма, а также результаты планирования будущих этапов профессионального роста (карьерограмма, индивидуальный план профессионального развития, результаты тестовых испытаний и др.);

- разработать образовательную программу профессиональной переподготовки «Управление персоналом муниципальной службы», в профильную часть которой должен быть включен модуль «Профессиональное развитие муниципальных служащих».

В адрес кадровых структур органов местного самоуправления:

– уточнить показатели профессионального развития муниципальных служащих в программе развития кадров муниципальной службы администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район»;

– обеспечить внедрение компетентностного подхода в работу с кадровым резервом, включая разработку и применение компетентностных моделей в оценочных процедурах и программах развития резервистов;

- совместно с научным сообществом разработать методический инструментарий составления «психологического портрета» муниципального служащего, включенного в кадровый резерв.

Реализация в комплексе всех предлагаемых направлений совершенствования управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих будет способствовать качественным изменениям в системе муниципальной службы, в конечном итоге приведет к росту мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих и повышению эффективности муниципального управления.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 30 июня 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 (ред. от 29 декабря 2016 года) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
3. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие образования Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 года № 528-пп. – Режим доступа: [https://www.belregion.ru/documents/region\\_programms.php](https://www.belregion.ru/documents/region_programms.php).
4. Малахова, О.В. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / О.В. Малахова, Н.О. Гарбузова // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 3. – С. 65-71.
5. Абдуллаева, Р. А. Политические системы: механизм обратной связи [Текст] / Р. А. Абдуллаева // Политические науки. – 2014. – № 6. – С. 63–34.
6. Багратуни, К. Деятельность государственных и муниципальных служащих России: особенности этико-правового регулирования [Текст] / К. Багратуни, М. Данилина // Муниципальная служба. – 2015. – № 2. – С. 12–19.
7. Бакланов, П. А. Диагностика профессиональной квалификации персонала (инструментально-символический подход) [Текст] / П.А. Бакланов //

Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – № 3 (6). – С. 85-96.

8. Баштаев, С. С. Отражение имиджа государственного гражданского служащего и муниципальной службы в современном обществе [Текст] / С. С. Баштаев, П. В Зурабов, Т. М. Ильминский // Социология власти. Социология – 2015. – № 12. – С. 156–163.

9. Бекасов, И.Д. Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук / И. Д. Бекасов. – М., 2013. – 24 с.

10. Бердинских, М. В. Формирование имиджа организации, социологический анализ [Текст] :автореф. дис. ... канд. социол. наук / М. В. Бердинских. – Екатеринбург, 2013. – 17 с.

11. Бирюкова, М. Ю. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих [Текст] / М. Ю. Бирюкова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. Политология. – 2016. – № 13. – С. 23– 32.

12. Богатырева, Т. В. Развитие местного самоуправления и система местной власти как бренда территории [Текст] / Т. В. Богатырева, С. В. Катасонова // Местное самоуправление в России : сб. статей / под ред. В.Б. Беспалова. – М. : Прима-Пресс-М, 2014. – С. 216 – 217.

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

14. Большаков, С. Н. Формирование позитивного имиджа страны: политические метафоры, стереотипы и параллелизмы [Текст] / С. Н. Большаков

// Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2013. – № 3. – С. 4–5.

15. Булгакова, А. А. PR-технологии формирования имиджа организации [Текст] / А. А. Булгакова // Вестник Мозырского государственного педагогического университета. – 2014. – № 2(43). – С. 39–45.

16. Бушуева, И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08. / И. П. Бушуева. – Н. Новгород, 2015. – 233 с.

17. Васильева, Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих региона: опыт социологического анализа [Текст] / Е. И. Васильева // Аспирантский вестник Поволжья. – 2010. – № 5-6. – С. 94-99.

18. Васильева, Е.И. Социальный аудит в государственном управлении [Текст] : монография / Е.И. Васильева, Т. Е. Зерчанинова, А. В. Ручкин / Под ред. Т. Е. Зерчаниновой. – Екатеринбург : Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2015. – 220 с.

19. Викулина, М.П. Развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в современной России [Текст] : материалы межвузовской научно-практической конференции «Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие» / М.П. Викулина, Е.Г. Колпакова, Н.Н. Назаренко. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2016. – С. 228-235.

20. Вишнякова, Н. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации) [Текст] / Н. Вишнякова, Л. Ильина // Государственная служба. – 2013. – № 1. – С. 53–59.

21. Воронина, Л.И. функции и услуги в системе государственного и муниципального управления [Текст] : монография / Л.И. Воронина,

С. Н. Костина, А.В. Томильцев / Под общ. ред. проф. Т.М. Резер. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 139 с.

22. Ворончихина, Е. Ю. Понимание коммуникативной компетентности в контексте подготовки государственных и муниципальных служащих [Текст] / Е. Ю. Ворончихина // Альманах мировой науки. Народное образование. Педагогика. – 2016. – № 4. – С. 60–72.

23. Гавра, Д. П., Структурная модель имиджа государства/региона для внешних и внутренних аудиторий [Текст] / Д. П. Гавра, // Евразийский научный журнал. Политология. – 2017. – № 3. – С. 64–75.

24. Гаврилова, И. В. Совершенствование методов построения причинно-следственных диаграмм для решения задач управления в организационных системах [Текст] / И. В. Гаврилова, В. Е. Петеляк, А. М. Агдавледова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8-2. – С. 247–75.

25. Гайдукова, И.Б. Компетентностный подход в подготовке и профессиональной деятельности государственных служащих [Текст] / И.Б. Гайдукова // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. – 2014. – № 13 (1). – С. 97-106.

26. Галкин, А.И. Новые механизмы государственного управления: внедрение проектного управления в деятельность органов государственной власти [Текст] : сб. научных статей IV международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы государственного и муниципального управления» / А.И. Галкин. – М. : Изд-во Юридический дом «Юстицинформ», 2017. – С. 78-82.

27. Гвоздикив, С.В. Профессиональная пригодность государственных служащих как основа эффективной профессиональной деятельности [Текст] / С.В. Гвоздикив, Н.Е. Серебровская // NovaInfo.Ru. – 2015. – Т.1. – № 34. – С. 341-345.

28. Гончарова, Л.И. Концептуальные аспекты труда муниципальных служащих [Текст] / Л.И. Гончарова, А.Н. Крахмалов // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2012. – № 2. – С. 37-42.

29. Гордина, И. А. Категории корпоративного имиджа компании [Текст] / И. А. Гордина, К. С. Джевинсон // Государственное управление. Экономика и экономические науки. – 2013. – № 12. – С. 143–150.

30. Горчакова, Р. Р. Формирование имиджа современного руководителя [Текст] / Р. Р. Горчакова // Регионология. – 2016. – № 6. – С. 28–36.

31. Гринберг, Т. С. Образ страны или имидж государства: поиск конструктивной модели [Текст] / Т. С. Гринберг // Искусство управления. Социология. – 2016. – № 1-2. – С. 167–175.

32. Дагаева, Е. А. Методология изучения имиджа как социально-психологического феномена [Текст] / Е. А. Дагаева, Ю. В. Климова // Психологическая наука и образование. Гуманитарные науки. Социология. – 2014. – № 9-1. – С. 58–71.

33. Депенян, Р. А. Факторы, влияющие на формирование внутреннего имиджа [Текст] / Р. А. Депенян, Ж. В. Прокопов // Государственное управление. Экономика и экономические науки. – 2017. – № 1-5. – С. 34–42.

34. Деркач, А.А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста [Текст] / А.А. Деркач // Акмеология. – 2013. – № 2. – С. 9-18.

35. Джи, Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение [Текст] / Б. Джи // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 258–267.

36. Дмитриева, А.А. Актуальные вопросы оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / А.А. Дмитриева // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 4-2 (44). – С. 97-101.

37. Добролюбова, Е.И. Нормирование численности государственных гражданских служащих в сфере осуществления контроля (надзора) и предоставления государственных услуг [Текст] / Е.И. Добролюбова, И.Б. Шебураков, В.Н. Южаков. – М.: Издательский дом «Дело», 2015. – 276 с.

38. Дружилов, С.А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма [Текст] : монография / С.А. Дружилов. – Воронеж, 2010. – 260 с.

39. Дьячкова, Е. Н. Территориальный брендинг как элемент устойчивого инновационного развития территорий в современных условиях: проблемы и противоречия [Текст] / Е. Н. Дьячкова, Л. Г. Гребеник, Т. Л. Скрипченко // Вестник Белгородского университета экономики, кооперации и права. – 2015. – № 2. – С. 24–31.

40. Дятлов, А.П. Мотивация государственных служащих [Текст] / А.П. Дятлов. – М. : Лаборатория Книги, 2012. – 105 с.

41. Ежегодное издание муниципальной статистики «Белгород – 2016. Путеводитель по городу в цифрах» [Электронный ресурс]. МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий». – Режим доступа: <file:///C:/Users/807176/Downloads/putevoditel-za-2016-god.pdf>.

42. Ерошевич, Е. С. Управление персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки персонала [Текст] / Е. С. Ерошевич // Социологические исследования. – 2014. – № 9. – С. 106–108.

43. Ефремова, М. Н. Формирование имиджа территории сельского поселения [Текст] : автореф. дис. канд. социол. наук / М. Н. Ефремова. – М., 2013. – 45 с.

44. Жуков, С. В. Позитивный имидж государственных гражданских служащих как основа эффективного управления [Текст] / С.В. Жуков, Н.А. Михайличенко, Т. М. Ермилова // Муниципальная служба. – 2015. – № 3. – С. 25–32.

45. Захаров, В.М. Кадровое обеспечение реформирования муниципального управления [Текст] / В.М. Захаров : сб. статей VII межрегион. научно-практ. конф. «Реформа местного самоуправления: опыт и проблемы реализации». – Воронеж : Изд-во Болховитинова, 2008. – С. 41-48.

46. Захарова, Н.И. Организационное поведение государственных служащих [Текст] / Н.И. Захарова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 237 с.

47. Захарова, Т.И. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. – М. : Издательский центр ЕАОИ, 2010. – 264 с.

48. Иванова, М.В. Основы государственного и муниципального управления [Текст] / М.В. Иванова. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургский экономический университет, 2015. – 179 с.

49. Игнатова, И.А. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации государственного служащего [Текст] / И.А. Игнатова, В.Ю. Шалашникова // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С. 86-90.

50. Кидяев, В.Б. О единой кадровой системе государственной гражданской и муниципальной служб [Текст] / В.Б. Кидяев // Самоуправление. – 2014. – № 2. – С. 3 - 4.

51. Ключкова, Е.Н. Методология формирования и мониторинга статистических показателей эффективности развития сферы государственного управления [Текст] / Е.Н. Ключкова, О. В. Александров, Е. И. Добролюбова. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. – 159 с.

52. Ключарев, Г. А. Непрерывное образование – стимул человеческого развития и фактор социально-экономических неравенств [Текст] / Г.А. Ключарев, Д.В. Диденко, Ю.В. Латов, Н.В. Латова / Под общей редакцией д.соц.н., к.э.н. Ю. В. Латова. – М. : ЦСПиМ, 2014. – 433 с.

53. Ключникова, Т.Н. Социальный потенциал гражданского участия в местном самоуправлении как метод развития муниципального управления [Текст] / Т.Н. Ключникова // Вопросы управления. – 2014. – № 4 (10). – С. 162-168.

54. Козырев, А.А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих [Текст] / А.А. Козырев // Управленческое консультирование. – 2010. – № 4. – С. 30–37.

55. Колесова, Е.Л. Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и тенденции [Текст] / Е.Л. Колесова // Вестник ПАГС. – 2014. – № 3. – С. 16 – 20.

56. Крахмалов, А. Н. Квалиметрическая оценка компонентов трудового потенциала муниципальных служащих [Текст] / А.Н. Крахмалов // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10. – С. 55-60.

57. Кудрявцев, Т.В. Психология профессионального обучения и воспитания [Текст] / Т. В. Кудрявцев. – М. : Моск. энерг. инт, 1985. – 123 с.

58. Левашов, В. И. Качество работы института местного самоуправления [Текст] : (опыт социологического исследования) / Левашов В.И., Еременко Л. А., Огородников А. Ю. – Москва : Проспект, 2011. – 75 с.

59. Магомедов, К.О. Профессионально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации [Текст] / К.О. Магомедов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 1. – С. 99 - 105.

60. Марченко, И.П. Особенности формирования кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в современной России [Текст] : монография. – Новосибирск : СибАГС, 2010. – 300 с.

61. Машкина, Т.С. Способы мотивации труда государственных служащих [Текст] / Т.С. Машкина // Science Time. – 2015. – № 11. – С. 352–355.

62. Мащенко, И.С. Показатели эффективности профессиональной деятельности государственных служащих как средство оценки эффективности их деятельности [Текст] / И.С. Мащенко, Н. В. Чернышева // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 3. – С. 320-329.

63. Мирошников, И.И. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе: особенности и перспективы развития [Текст] / И.И. Мирошников // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2010. – № 11. – С. 182 - 187.

64. Митина, Л.М. Коррекционно-обучающие программы повышения уровня профессионального развития учителя [Текст] / Л.М. Митина и др. – М.: Московских психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2001. – 304 с.

65. Нечипоренко, В.С. Кадровая политика в государственной гражданской службе [Текст] : монография / В.С. Нечипоренко, Т. О. Шкелёва. – Саратов : Изд-во «Научная книга», 2013. – 192 с.

66. Новокрёщенков, А.В. Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу [Текст] / А.В. Новокрёщенков // Социологические исследования. – 2014. – № 10. – С. 62-67.

67. Панарина, Е.А. Ценности как мотиваторы профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / Е. А. Панарина // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 4. – С. 165-171.

68. Панина, О.В. Совершенствование оценки и мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих как инструмент повышения открытости государственной службы [Текст] / О. В. Панина // Вестник Академии. – 2015. – № 3. – С. 103-108.

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

70. Петухова, С.В. совершенствование системы мотивации муниципальных служащих [Текст]: сб. трудов II научно-практической конференции студентов и магистрантов факультета государственного и муниципального управления «Современный взгляд на будущее управленческой науки» / С. В. Петухова. – Новосибирск: Изд-во Новосибирский государственный аграрный университет, 2017. – С. 126-128.

71. Савельева, Л.П. Проблемы оценки эффективности профессиональной деятельности государственного гражданского служащего [Текст] / Л. П. Савельева, Я.В. Попко // Вестник Сибирской академии права, экономики и управления. – 2016. – № 1 (7). – С. 4-8.

72. Саралинова, Д.С. Развитие инструментов управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих : труды VIII научно-практической конференции с международным участием «Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика» / Под ред. А.В. Бабкина. – СПб. : Изд-во ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 569-573.

73. Сарик, Р.И. Инновационные управленческие подходы как основа совершенствования организационных отношений в местном самоуправлении [Текст] / Р.И. Сарик // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 244-252.

74. Современные тенденции развития государственного управления [Текст]: монография / Под ред. Т.Е. Зерчаниновой, А. В. Ручкина. – Екатеринбург : Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2015. – 192 с.

75. Трофимова, И.Н. Институциональное развитие местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: дис. ... д-ра полит. наук / И.Н. Трофимова. – М., 2011. – 303 с.

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

77. Шевель, П.П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих [Текст] / П. П. Щавель // Социально-гуманитарные знания. – 2015. – № 2. – С. 330-335.

78. Шинкаренко, О.Н. Системы менеджмента качества и управления трудовыми ресурсами: проблемы и решения [Текст] / О.Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2014. – № 4. – С. 120–125.

79. Щукина, Т.В. Оценка профессиональной служебной деятельности как критерий материального стимулирования государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации [Текст] / Т.В. Щукина, В. А. Брусенцева // Проблемы права. – 2015. – № 4 (52). – С. 106-113.

80. Южаков, В.Н. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих [Текст] / В. Н. Южаков, О. В. Александров, Е. И. Добролюбова, Е. В. Масленникова, Л. Н. Татарина. – М. : Издательство Дело, 2016. – 224 с.

81. Ядоян, В.О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих [Текст] / В. О. Ядоян // Молодой ученый. – 2014. – № 6. – С. 534–536.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРОГРАММА**  
**социологического исследования**  
**«Факторы управления мотивацией к профессиональному развитию**  
**муниципальных служащих»**

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью обеспечения управления профессиональным развитием кадров муниципальной службы в интересах проведения социально-экономических преобразований, административной реформы, повышения эффективности муниципальной службы в целом. Результаты реформирования муниципальной службы в определяющей мере зависят от уровня профессионализма кадров органов местного самоуправления, степени развития их профессиональной компетентности. Задачей органов муниципального управления и научных коллективов, которые занимаются разработкой данной проблемы, является генерация и внедрение в управленческую практику муниципальной службы инновационных идей, современных подходов и кадровых технологий, необходимых для формирования эффективного кадрового аппарата органов местного самоуправления.

При всей широте диапазона социологических исследований кадровых процессов и отношений в сфере муниципальной службы вопросы управления профессиональным развитием муниципальных служащих остаются слабо разработанными. До сих пор отсутствует целостная, научно обоснованная и легитимная концепция управления профессиональным развитием муниципальных служащих. Научная разработка проблем мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих может способствовать обоснованию новых подходов к организации управления этим процессом.

Программа проведенного нами конкретного социологического исследования представляла собой логически последовательные методологические, методические и организационно-технические процедуры, направленные на реализацию *цели исследования* – изучение факторов мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональным развитием муниципальных служащих.

*Объект исследования* – муниципальные служащие администрации муниципального района «Город Валуйки и Валуйский район» (N=50), студенты 3-4 курса очной формы обучения по направлению «Государственное и муниципальное управление» Белгородского государственного национального исследовательского университета (N=20).

*Предмет исследования* – факторы, влияющие на управление мотивацией к профессиональному развитию в сфере муниципальной службы.

*Гипотеза исследования:* на профессиональное развитие муниципальных служащих оказывает существенное влияние множество факторов, определяющими из которых являются организационные и индивидуально-личностные.

*Задачи исследования:*

- 1) проанализировать представления и отношение к профессиональному развитию муниципальных служащих и студентов;
- 2) изучить систему ценностей и мотивов, а также карьерные ориентации муниципальных служащих и студентов;
- 3) выявить особенности и влияние восприятия профессионального развития на дослужебном и послужебном этапах;
- 4) провести анализ деятельности по профессиональному развитию муниципальных служащих в администрации;
- 5) изучить условия профессионального обучения как фактора, влияющего на профессиональное развитие муниципальных служащих.

#### **Методика проведения исследования.**

Исследование проводилось посредством анкетного опроса муниципальных служащих администрации.

*Методы сбора информации.*

1. Документально-статистический анализ законодательства Российской Федерации и Белгородской области, изучение системы нормативно-правовых актов, принятых на федеральном и региональном уровне, анализ проектов и постановлений Правительства Белгородской области и администрации муниципального района.

2. Вторичный анализ и обобщение результатов различных исследований, проведенных социологическими центрами и известными специалистами как в целом по России, так и в Белгородской области.

3. Анкетный опрос студентов НИУ БелГУ г. Белгорода.

Выборочная совокупность насчитывает 40 человек.

Обработка результатов социологического исследования будет осуществляться с помощью компьютера при применении методов структурного, сравнительного, факторного анализа, группировки и типологизации социальных переменных, а также методов математической статистики.

*Сроки проведения исследования:* октябрь-декабрь 2018 года.

## АНКЕТА

Просим Вас принять участие в исследовании особенностей управления мотивацией к профессиональному развитию на муниципальной службе. Данные будут использоваться в обобщенном виде и только в научных целях.

Благодарим Вас за участие в опросе!

**1. Проблема профессионального развития муниципальных служащих актуальна, по Вашему мнению, так как (возможно несколько вариантов ответа):**

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 1 | Президент РФ указал на необходимость активизации деятельности по профессиональному развитию государственных и муниципальных служащих | 4 | Сами муниципальные служащие стремятся к постоянному росту и повышению квалификации  |
| 2 | Происходит постоянное реформирование муниципальной службы, что требует соответствующего профессионального развития кадров            | 5 | Актуальность проблемы профессионального развития муниципальных служащих преувеличена, муниципальные служащие, как правило, являются профессионалами |
| 3 | Существует объективная необходимость органов местного самоуправления в более подготовленных и профессиональных кадрах                | 6 | Другое _____<br>_____   |

**2. Понятие «профессиональное развитие» многозначно. Какой смысл Вы вкладываете в это понятие? (Возможно несколько вариантов ответа)**

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 1 | Накопление опыта в области муниципального управления                             | 5 | Повышение статуса  |
| 2 | Продвижение по служебной лестнице  | 6 | Постоянное обучение  |
| 3 | Признание своего профессионального опыта у коллег, в коллективе или руководителя | 7 | Прохождение оценочных процедур (аттестации и квалификационного экзамена) |
| 4 | Повышение качества и результативности деятельности                               | 8 | Другое _____<br>_____  |

**3. Как Вы думаете, в какой степени важны для муниципальных служащих следующие аспекты профессиональной деятельности (обведите число, соответствующее степени значимости)?**

		Высокая значимость		Низкая значимость		
		5	4	3	2	1
1	Социальная защищенность, стабильность места работы	5	4	3	2	1
2	Комфортные условия работы	5	4	3	2	1
3	Возможность продвижения по службе	5	4	3	2	1
4	Приобретение социальных связей, помогающих в решении проблем	5	4	3	2	1
5	Престижность работы	5	4	3	2	1
6	Приближенность к власти	5	4	3	2	1
7	Интересная работа	5	4	3	2	1
8	Достойная заработная плата	5	4	3	2	1

**4. Какие цели в профессиональном развитии, по Вашему мнению, преследует муниципальные служащие? (возможно несколько вариантов ответа, но не более 3-х)**

- |   |                   |   |                          |
|---|-------------------|---|--------------------------|
| 1 | Сохранение работы | 5 | Стремление к постоянному |
|---|-------------------|---|--------------------------|

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 2 | Возможность повышения заработной платы                     | 6 | совершенствованию своих профессиональных знаний |
| 3 | Достижение высокого профессионального статуса среди коллег | 7 | Возможность занять более высокую должность      |
| 4 | Вынужденная необходимость                                  |   | Другое _____                                    |

**5. Как Вы думаете, в какой степени важны для муниципальных служащих следующие мотивы занятия профессиональным развитием (обведите число, соответствующее степени значимости)?**

		Высокая значимость		Низкая значимость	
1	Стремление получить одобрение руководителя	5	4	3	2 1
2	Боязнь потери места работы/статуса/ положения в обществе и пр.	5	4	3	2 1
3	Стремление к достижению вершин в профессиональной деятельности и карьере, желание решать более сложные профессиональные задачи	5	4	3	2 1
4	Стремление получать внутреннее удовлетворение от профессиональных успехов	5	4	3	2 1
5	Желание соответствовать требованиям высшего руководства	5	4	3	2 1
6	Стремление быть более компетентным среди своих коллег	5	4	3	2 1
7	Стремление быть уверенным в качестве принимаемых решений	5	4	3	2 1
8	Стремление к наиболее полному применению своих способностей, знаний и умений на практике	5	4	3	2 1
9	Стремление к повышению заработной платы	5	4	3	2 1
10	Стремлению к занятию высших должностей	5	4	3	2 1
11	Совместное участие в программах профессионального развития с коллегами, сослуживцами	5	4	3	2 1
12	Желание отвлечься от повседневной работы (рутины) и заняться другим видом деятельности (например, поехать на учебу)	5	4	3	2 1

**6. Что, по Вашему мнению, оказывает влияние на достижение успеха в профессиональном развитии муниципальных служащих? (возможно несколько вариантов ответа, но не более 3-х)**

- |   |  |    |   |
|---|--|----|---|
| 1 | Возраст                                    | 6  | Результаты оценочных процедур (аттестации и квалификационного экзамена) |
| 2 | Пол  | 7  | Личные качества (интеллект, память, усердие и т.п.)                     |
| 3 | Профиль и качество полученного образования | 8  | Стремление к самосовершенствованию и саморазвитию                       |
| 4 | Стаж работы на муниципальной службе        | 9  | Нет, считаю это бессмысленным занятием                                  |
| 5 | Высокие показатели работы                  | 10 | Другое _____  |

**7. Планируете ли Вы свое профессиональное развитие?**

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 1 | Да, у меня есть индивидуальный план, утвержденный руководителем | 4 | Нет, считаю это бессмысленным занятием |
| 2 | Да, планирую, но план не составлял                              | 5 | Другое _____                           |

- 3 Нет, я самостоятельно не планирую свое профессиональное развитие. Это делает мой непосредственный руководитель

**8. Если на предыдущий ответ Вы ответили утвердительно, то в какой форме Вы планируете свое профессиональное развитие?**

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | Обучение на курсах повышения квалификации | 5 | Временное замещение вышестоящей должности (ротация) |
| 2 | Прохождение переподготовки                | 6 | Перенимание опыта коллег                            |
| 3 | Получение второго высшего образования     | 7 | Участие в конкурсе на замещение вакантной должности |
| 4 | Прохождение стажировки                    | 8 | Участие в конкурсе на включение в кадровый резерв   |
|   |   | 9 | Другое _____  |

**9. Ваш пол:**

- |   |     |   |     |
|---|-----|---|-----|
| 1 | Муж | 2 | Жен |
|---|-----|---|-----|

**10. Ваш возраст:**

- |   |           |   |               |
|---|-----------|---|---------------|
| 1 | До 35 лет | 3 | 46-55 лет     |
| 2 | 36-45 лет | 4 | 56 лет и выше |

**11. Ваш стаж на муниципальной службе**

- |   |                    |   |                 |
|---|--------------------|---|-----------------|
| 1 | До 1 года          | 4 | От 10 до 15 лет |
| 2 | От 1 года до 5 лет | 5 | От 15 до 25 лет |
| 3 | От 5 до 10 лет     | 6 | Свыше 25 лет    |

**12. Занимаемая должность** \_\_\_\_\_

## АНКЕТА 2

Предлагаем Вам принять участие в социологическом исследовании. Данные будут использоваться в обобщенном виде и в научных целях. В вопросах необходимо выбрать один или несколько вариантов ответа, а также написать свой ответ. Благодарим Вас за участие в опросе!

### **1. Вы выбрали специальность, на которой обучаетесь, потому что (выберите не более трех вариантов)**

- |   |   |
|---|---|
| 1 Специалисты этой профессии востребованы на рынке труда              | 6 По совету (родителей, друзей, знакомых и пр.) |
| 2 Специалисты этой профессии имеют высокий доход                      | 7 Быть специалистом в этой сфере модно          |
| 3 В этой профессии хорошие перспективы для развития, карьерного роста | 8 За компанию (с товарищами)                    |
| 4 По материальным соображениям (подошла стоимость обучения)           | 9 Так получилось, случайно                      |
| 5 Специалисты этой профессии имеют высокий авторитет в обществе       | 10 Другое _____<br>_____                        |

### **2. Планируете ли Вы работать по специальности?**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1 Да, обязательно   | 4 Точно нет  |
| 2 Да, скорее всего  | 5 Пока сложно сказать, будет зависеть от обстоятельств |
| 3 Скорее всего, нет | 6 Другое _____<br>_____                                |

### **3. Какие аспекты профессиональной деятельности будут важны для Вас при выборе места работы? (выберите не более 3-х вариантов ответа)**

- |   |   |
|---|---|
| 1 Социальная защищенность, стабильность места работы            | 6 Участие в управлении                      |
| 2 Комфортные условия работы                                     | 7 Приближенность к власти                   |
| 3 Возможность продвижения по службе                             | 8 Интересная работа                         |
| 4 Приобретение социальных связей, помогающих в решении проблемы | 9 Возможность общения с людьми своего круга |
| 5 Престижность работы   | 10 Достойная заработная плата               |
|   | 11 Другое _____<br>_____                    |

### **4. Какие цели в профессиональной деятельности, по Вашему мнению, преследуют служащие? (выберите не более 3-х вариантов ответа)**

- |   |  |
|---|--|
| 1 Сохранение занимаемой должности, работы       | 5 Постоянное накопление профессиональных знаний, опыта |
| 2 Получение высокого материального дохода       | 6 Вынужденная необходимость                            |
| 3 Достижение высокого профессионального статуса | 7 Общение в интеллектуальной среде                     |
| 4 Занять более высокую должность                | 8 Получение власти и возможности влияния               |
|   | 9 Другое _____<br>_____                                |

**5. Что, по Вашему мнению, оказывает влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности в сфере государственной и муниципальной службы? (возможны несколько вариантов ответа, но не более 3-х)**

- |   |   |    |  |
|---|---|----|--|
| 1 | Возраст   | 6  | Результаты оценочных процедур (аттестации, квалификационного экзамена) |
| 2 | Пол   | 7  | Личные качества (интеллект, память, усердие и т.п.)                    |
| 3 | Профиль и качество полученного образования              | 8  | Стремление к самосовершенствованию и саморазвитию                      |
| 4 | Стаж работы на государственной или муниципальной службе | 9  | Личные связи и «нужные» знакомства                                     |
| 5 | Высокие показатели работы                               | 10 | Идеологические убеждения   |
|   |   | 11 | Другое _____   |

**6. Как Вы думаете, в сфере государственной/муниципальной службы есть возможности профессионального развития, карьеры для молодых специалистов? (выберите 1 или 2 варианта ответа)**

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 1 | Безусловно, есть  | 5 | Карьера возможна, но только в отдаленной перспективе |
| 2 | Да, но многое зависит от качества полученного образования | 6 | Возможностей для карьеры нет                         |
| 3 | Да, но многое зависит от личных качеств                   | 7 | Затрудняюсь ответить                                 |
| 4 | Да, но решающую роль играет наличие «полезных» связей     | 8 | Другое _____   |

**7. Как Вы оцениваете собственные шансы на успешную карьеру в сфере государственной/муниципальной службы?**

- |   |                    |   |                             |
|---|--------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Достаточно высокие | 3 | Практически не реалистичные |
| 2 | Небольшие, но есть | 4 | Затрудняюсь ответить        |
|   |                    | 5 | Другое _____                |

**8. Ваш пол:**

- |   |     |   |     |
|---|-----|---|-----|
| 1 | Муж | 2 | Жен |
|---|-----|---|-----|

**СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!**

Модель управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих

