

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Дурцева А.Г.<sup>1</sup>, Осипова Л.Б.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Тюменский государственный нефтегазовый университет, Тюмень, Россия (625000, Тюмень, ул. Володарского, 38), e-mail: durceva@inbox.ru

<sup>2</sup>Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, Тюмень, Россия (625000, Тюмень, ул. Луначарского, 2), e-mail: lev1026@yandex.ru

---

Муниципальное управление призвано регулировать социально-экономические процессы в муниципальных образованиях, которое реализуется посредством создания института муниципальной службы с внутренней специализацией должностей. Гражданину, претендующему на должность в муниципальной службе, необходимо иметь определенный уровень профессионального образования и стаж работы, соответствующий квалификационным требованиям к определенной муниципальной должности для решения профессиональных задач. Профессиональное развитие муниципальных служащих представляет собой процесс качественного изменения компетентности и накопления профессионального опыта. Подготовить высококвалифицированные кадры в современных условиях становится крайне важной задачей, выполнение которой будет возможно при наличии социально-ориентированной системы профессионального развития и соответствующих мотивирующих факторов.

Ключевые слова: муниципальное управление, муниципальное образование, муниципальный служащий, муниципальная должность, профессиональное образование, мотивация.

## MANAGEMENT OF MOTIVATION PROFESSIONAL DEVELOPMENT PUBLIC SERVANTS

Durtseva A.G.<sup>1</sup>, Osipova L.B.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Tyumen State Oil and Gas University, Tyumen, Russia (625000, Tyumen, Volodarskogo St., 38), e-mail: durceva@inbox.ru

<sup>2</sup>Tyumen State University of Architecture and Civil Engineering, Tyumen, Russia (625000, Tyumen, st. Lunacharsky, 2), e-mail: lev1026@yandex.ru

---

Municipal management is intended to regulate social and economic processes in the municipalities, which is realized through the establishment of the Institute of municipal service with internal specialization posts. Citizen applying for a municipal service, you must have a certain level of professional education and work experience, the appropriate qualification requirements for certain municipal office to solve professional problems. Professional development of municipal employees is a process of qualitative change in the accumulation of expertise and professional experience. To prepare highly qualified personnel in modern conditions become critical tasks that will be possible in the presence of a socially-oriented system of professional development and relevant motivating factors.

Keywords: municipal government, municipality, municipal officials, municipal offices, vocational education, motivation.

Эффективность муниципального управления определяется профессионализмом и деловыми качествами муниципальных служащих, являющихся важнейшим фактором власти по осуществлению рыночных и демократических преобразований в российском обществе. Опыт реальной практики становления местного самоуправления в Российской Федерации показывает, что лица, замещающие выборные муниципальные должности и должности муниципальной службы не в полной мере отвечают требованиям времени, а дефицит необходимых знаний и профессиональных навыков приводит к низкой эффективности управленческих решений и снижению авторитета органов местного самоуправления в глазах

населения. В связи с этим на всех уровнях организации муниципального управления с особой остротой стоят вопросы востребованности профессионально-личностных способностей человека и профессионализации кадров.

Муниципалитет как работодатель, заинтересован в высоком уровне профессионализма сотрудников и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы на федеральном, региональном и местном уровне. Под профессиональным развитием муниципальных служащих в самом общем виде понимается приобретение и совершенствование знаний, умений и навыков, личностных качеств в соответствии с функциональными требованиями практики. Так, по мнению Головаха Е.И., Кона И.С. под профессиональным развитием следует понимать «стратегию высвобождения внутренних резервов и потенциалов развития личности, при которой человек творчески разрешает профессиональные проблемы и трудности в соответствии со своими ценностными ориентациями» [3]. Профессиональный уровень муниципальных служащих определяется профессиональными личностными ресурсами, т.е. специальными знаниями и навыками, опытом практической управленческой деятельности, которыми он владеет и которые может использовать в своей работе.

В процессе профессионального развития достигается определенный уровень профессионализма. В понятие «профессионализма» деятельности Е.В.Селезнева вкладывает «высокую профессиональную квалификацию и компетентность, разнообразие эффективных профессиональных навыков и умений, владение современными алгоритмами и способами решения профессиональных задач. Профессионализм личности включает в себя высокий уровень личностно-деловых качеств, высокий уровень креативности, адекватный уровень притязаний, мотивационную сферу и ценностные ориентации, направленные на прогрессивное развитие специалиста» [1].

В последние годы профессиональное развитие рассматривают не только как процесс овладения профессией, обретения навыков деловой культуры, но и формирования профессиональной компетентности. Профессиональная компетенция муниципального служащего – это «круг проблем, относящихся к его полномочиям, правам и обязанностям» [4]. Как известно, источником профессиональных ресурсов служит сама личность, самостоятельно прилагающая усилия для получения специальных знаний и осмысленного накопления управленческого опыта. На вопрос: «Считаете ли Вы свою профессиональную подготовку достаточной для того, чтобы занять более высокую должность?» каждый второй опрошенный (54,5%) считает себя профессионально подготовленным к занятию более высокой должности без специальной подготовки. Следует отметить, что готовность к работе на вышестоящей должности чаще выражают младшие

(60,9%) и старшие (71,4%) муниципальные служащие. Главные специалисты выразили мнение о замещении вышестоящей должности только при наличии специальной подготовки. Доля ведущих специалистов, готовых к выполнению задач, не входящих в их компетенцию, составляет 51,7%, среди главных специалистов - 58,6%. Практически нет таких сотрудников, которые оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для исполнения профессиональных функций. Однако это вовсе не означает, что в этом плане у муниципальных служащих нет проблем.

Для их ликвидации осуществляется применение двух групп методов обучения:

а) на рабочем месте: метод усложняющихся заданий; смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования части функций и полномочий и др.

б) вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных рабочих ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и т.д.

Применительно к муниципальной службе профессиональное развитие муниципальных служащих рассматривается как процесс качественного изменения способностей, накопления опыта, за счет которых обеспечивается качественное выполнение задач и реализация полномочий властных органов.

Муниципальные служащие, строящие процесс профессионального развития, создают силу внутренней дисциплины, которая заставляет улучшать профессиональные характеристики и свою эффективность. Потребность муниципальных служащих в профессиональном развитии – это требования, которые служащий предъявляет к себе для поддержания профессиональной активности. Особо предприимчивые, понимая открывающиеся перед ними возможности в условиях нестабильности кадрового состава, «вымывания» и «выдавливания» профессиональных кадров и при «низких потолках» профессионального развития предпринимают необходимые шаги в осуществлении карьеры. Эта категория муниципальных служащих, оценивая собственный потенциал и выработав индивидуальный план служебного роста, прямо шагают в «социальный лифт», изучив способы продвижения по служебной «лестнице» (конкурсы профессионального мастерства, переподготовка и повышение квалификации, разработка региональных проектов и программ или участие в них). Приложив ко всему этому положительные личностно-психологические характеристики, можно получить «идеального» муниципального служащего.

Обучение муниципальных служащих осуществляется для достижения и поддержания ими уровня квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей, при должностных перемещениях без изменения профиля основной

деятельности, для лиц, впервые принятых на муниципальную службу, при включении в резерв кадров на замещение руководящих должностей муниципальной службы.

К видам профессионального обучения относятся:

1) повышение квалификации, целью которого является обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач;

2) профессиональная переподготовка – получение дополнительных знаний, умений и навыков для выполнения нового вида профессиональной деятельности; расширение квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям, ведения новой профессиональной деятельности с учетом международных требований и стандартов;

3) стажировка – формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки; изучение передового опыта, приобретение профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов.

В настоящее время базовая подготовка кадров по специальности «Государственное и муниципальное управление» ведется в 137 вузах страны, в том числе в 85 - государственных и 52 - негосударственных. В Тюменской области основную работу по подготовке кадров органов местного самоуправления проводят Тюменский государственный университет, Тюменский государственный нефтегазовый университет, Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, Сургутский государственный университет. Ежегодно по данному профилю получают по специальности «ГМУ» высшее профессиональное образование в среднем 300 человек. При этом следует заметить, что подготовка работников органов местного самоуправления должна включать не только теоретические основы, но и возможность овладения практическими навыками управленческой деятельности.

Важное значение в системе профессиональной подготовки имеют образовательные программы, учебные планы и программы, формы и методы обучения. Логика освоения учебного материала должна органически увязываться с особенностями профессионального развития кадров управления и условиями выполнения ими своих должностных обязанностей. Необходимо развивать целевую направленность обучения, подчинив ее потребностям реальной деятельности органов государственной службы и местного самоуправления. При

этом необходимо совершенствовать стандарты и программы подготовки на основе открытого конкурса учебных программ и образовательных учреждений. Нуждается в оптимизации сеть учебных заведений и образовательных центров, в которых проходят подготовку, переподготовку и повышение квалификации служащие [1].

Необходимо отметить, что муниципальные служащие с целью повышения своего профессионального мастерства предпочитают проходить обучение, повышать квалификацию в учебных заведениях (41,9%). Из областей знания наибольший интерес для муниципальных служащих представляют знания в области права (31,3%) и теории управления (16,4%). Кроме того, работники администрации предпочли бы прослушать курс по психологии (11,2%), информационным технологиям (12,0%) и экономики (10,3%). Кроме того, респонденты дополнили список учебных предметов такими курсами как финансы и аудит, делопроизводство, основы муниципальной службы, стратегический анализ, иностранный язык.

В настоящее время муниципальный служащий помимо знания своей предметной области должен обладать знаниями и навыками эффективного менеджмента, иметь юридическую, психологическую подготовку, уметь использовать современные информационные технологии, должен постоянно обновлять свои знания и профессиональные умения. Как видно, основные образовательные потребности муниципальных служащих нацелены на управление в современных условиях, обеспечивающих, прежде всего, формальные основы их деятельности. Повышение квалификации муниципальных служащих носит обязательный характер и осуществляется централизованно за счет государства или муниципального образования. Затрагивая проблему уровня подготовки преподавательских кадров в системе обучения муниципальных служащих можно сказать, что преподаватели часто не имеют даже минимального опыта работы в органах муниципального управления. Слушатели иногда лучше знают содержание современных нормативных документов, особенности их применения на практике. Чтобы исправить ситуацию, на базе тюменских высших учебных заведений созданы кафедры по подготовке специалистов для муниципальной службы, где предусмотрено преподавание отдельных дисциплин руководителями структурных подразделений городской администрации.

Одной из важных особенностей управленческой деятельности является мотивация, направленная на получение заранее желаемого результата. Получение сознательно желаемого, практически полезного эффекта является сознательным основанием деятельности. Управление мотивацией - это вид управленческой деятельности, воздействующий на сферу потребностей и интересов личности. По выражению И.В.

Дорониной, мотив – «преимущественно осознанное внутренне побуждение личности к определенному поведению, направленное на удовлетворение ею тех или иных потребностей» [2]. В мотивационной сфере личности находится мотивация профессиональной деятельности и мотивация профессионального развития. Профессиональная деятельность выступает не только как социально важное объективное явление, но и субъективная, личностная ценность.

Мотивация трактуется как «процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации; как деятельность, имеющая цель активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей» [5]. В качестве стимулов респонденты называют повышение зарплаты (51,4%), выражение благодарности со стороны руководства (39,4%), создание комфортных условий труда (34,2%). Экономическое вознаграждение неспособно обеспечить психологически здоровому человеку весь спектр необходимых ему поощрений. Многие работники заинтересованы в информировании о том, насколько хорошо они работают. Эта информация мотивирует сотрудников к повышению достигнутых результатов. Моральные вознаграждения являются одним из основных стимулов командной работы. Отмечается низкий уровень заработной платы местных чиновников. Труд муниципальных служащих по сравнению с трудом государственных служащих недооценен. Слабая дифференциация в оплате труда муниципальных служащих недостаточно стимулирует эффективность их служебной деятельности. Данный вывод подтверждается ответами респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы, что у Вас на работе гибкая система оплаты труда и премирования по результатам работы с перспективой продвижения в должности?», более половины респондентов (53,2%) отвечают, что такая система не создана, 18,2% утверждают, что она находится в стадии создания. При этом ими обращается внимание на гибкое и органическое сочетание материальных и моральных стимулов к труду. Еще ряд причин неудовлетворенности можно отнести к разряду профессиональных ожиданий и их неисполнимости:

- 10,1% участников опроса считают свой уровень квалификации выше того, который требуется для выполнения их должностных обязанностей;
- 28,9% не видят ощутимых результатов своей работы;
- 33,4% не удовлетворены отсутствием перспектив карьерного продвижения.

В ходе исследования выяснилось, что более половины его участников (54,4%) сталкивались в практике своей работы на муниципальной службе с недооценкой своих потенциальных возможностей в профессиональной деятельности и еще 15,6% затруднились с ответом. Это свидетельствует о недостатках в работе с персоналом муниципальной службы

в тех муниципальном образовании, где они работают. К тому же установлено, что существующая система служебной карьеры и оплаты труда муниципальных служащих, прекращение ротации кадров не способствуют формированию у них интереса и потребности в получении дополнительного профессионального образования и более высокой квалификации. Обучение кадров не подкреплено соответствующей мотивацией, недостаточно связано с планированием служебного выдвижения, присвоением квалификационных разрядов и оценкой качества труда каждого служащего.

Среди основных препятствий для формирования высокой организационной культуры муниципальной службы на первом месте отмечены отсутствие четких целей и задач, на втором – бюрократизм и частые реорганизации. По мнению служащих, снижают эффективность деятельности органов власти недостаточность разработанности нормативно-правовой базы, отсутствие четкого разграничения полномочий, прав и обязанностей. Еще один важный вывод можно сделать, рассмотрев меры, которые способны повлиять на повышение качества работы сотрудников управления. Оказывается, 62,0% респондентов считают необходимым условием увеличение заработной платы; 50,0% - обучение персонала, повышение квалификации работников; 32,0% - считают необходимым совершенствование законодательной базы; 30% указывают на улучшение оснащённости рабочего места, 17,0% - в самостоятельности в принятии решений, 13,0% - в формировании кадрового резерва, 5,0% - в усилении мер в борьбе с коррупцией. К тому же результаты исследования свидетельствуют о том, что кадровый потенциал данного муниципального органа управления не всегда используется рационально, многие служащие не имеют возможности в полной мере реализовать профессиональную компетентность. Это вызывает у некоторой части служащих неудовлетворенность условиями труда (Таблица) .

Основные причины неудовлетворённости работой персонала, %

№	Варианты ответов (выбрать 2-3 варианта ответа)	%
1	Низкий уровень оплаты труда	18,0
2	Отсутствие перспектив служебного роста	12,0
3	Потеря интереса к работе	6,0
4	Ненормированный режим работы	11,0
5	Отношение руководства к работникам	9,0
6	Неблагоприятный психологический климат в коллективе	15,0
7	Коррупция	10,0
8	Стиль управления	6,0
9	Другое	3,0

Как видим, распространенная причина неудовлетворённости служащих в низкой заработной плате (18,0%); рутинном характере труда – 27,5%, неблагоприятном микроклимате в коллективе (15%); отсутствии перспектив служебного роста (15,0%); коррупции (10,0%), неуверенности в завтрашнем дне в связи с частыми реорганизациями (21,5%); отсутствии позитивных результатов своего труда (12,2%), невостребованности творческого отношения к делу (11,3%). По-прежнему присуща направленность на расстановку кадров по командному принципу. Процесс совершенствования структур управления муниципальным образованием должен сочетаться с мероприятиями по социальной защите муниципальных служащих и их достойному пенсионному обеспечению. Практика выявила значительное расхождение между требованиями социально-экономического реформирования и кадровым обеспечением муниципальной службы. Состояние кадрового корпуса данного муниципального образования не в полной мере соответствует содержанию и характеру преобразований в обществе.

Таким образом, залогом эффективности работы по формированию высокопрофессионального и нравственного корпуса муниципальных служащих являются постоянные инновационные усилия руководителей муниципальной службы, социальный контроль за деятельностью органов муниципального управления.

### Список литературы

1. Деркач А.А., Селезнева Е.В. Акмеологическая культура личности: содержание, закономерности, механизмы развития [Текст] /А.А. Деркач, Е.В. Селезнева - М.: МПСИ, 2006- С.31.
2. Доронина И.В. Факторы формирования мотивации учения при переподготовке специалистов [Текст] /И.В. Доронина // Образование и общество: сетевой журн. 2007. № 2. URL: <http://www.education.rekom.ru> (дата обращения 23.08.2007)].
3. Катаева Л.И., Полозова Т.А. Проблема профессионального и личностного самоопределения в контексте профессионального саморазвития и самосовершенствования [Текст] /Л.И. Катаева, Т.А. Полозова - М: Изд-во РАГС, 2006.- С.3
4. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала [Текст] /А.К.Коньков, В.С.Нечипоренко, Б.Т.Пономаренко и др. - М.: Логос, 2001.- С.27.
5. Румянцева З.П. Рынок и менеджмент [Текст] /З.П. Румянцева - Томск: Изд-во Томского университета, 1993 - С.57.

**Рецензенты:**



Белоножко М.Л., д.с.н., профессор ТюмГНГУ, г.Тюмень;

Барбаков О.М., д.с.н., профессор ТюмГНГУ, г.Тюмень.