
ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

П.В. Самылов

Калужский филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
ул. Окружная, 4–3, Калуга, Россия, 248024

В статье рассмотрена модель проектирования карьерного роста муниципальных служащих через развитие профессиональных компетенций. Целью проекта является формирование клиенто-ориентированной образовательной среды, направленной на поддержку и развитие профессиональных амбиций молодых муниципальных служащих.

Ключевые слова: муниципальные служащие, карьера, компетенции, профессиональное развитие.

Современные условия ставят перед муниципальной службой разноплановые задачи, связанные с формированием высококвалифицированного кадрового состава, обеспечивающего эффективность муниципального управления, развитие гражданского общества и инновационной экономики. Все это требует формирования и развития у специалистов профессиональных компетенций. Однако на практике наблюдается формальный подход к использованию кадрового потенциала муниципальных служащих, работа ведется не системно, отсутствует механизм использования кадрового резерва, все это ведет к снижению мотивации и результативности трудовой деятельности. Знание о профессиональных компетенциях специалистов является важным ресурсом деятельности по организации оценки, обучения и развития муниципальных служащих. Академия имеет большой опыт в подготовке специалистов государственного и муниципального управления и развитии кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих, поскольку последние семь лет является площадкой для обучения данной категории работников.

Сегодня выявляется перечень проблем профессионального развития кадрового состава муниципального органа и его оптимального использования: формальный подход к процессу обучения (обучаются те, у кого подошли сроки по повышению квалификации и т.д.), отсутствует механизм мотивации к обучению и использованию кадрового потенциала после обучения. Поиск путей развития компетентности приводит к созданию условий для

карьерного продвижения тех специалистов, которые являются носителями необходимых качеств, мотивов и установок.

Изучение сложностей деятельности специалистов муниципального управления, особенностей их профессионального становления и карьерного роста является актуальным в современных условиях, особенно для повышения эффективности работы с кадрами в организациях, оказания индивидуальной помощи молодым управленцам в выработке оптимальной траектории саморазвития, построения системы обучения персонала, а также снятия неопределенности и нерешительности в выборе карьеры, преодоления стрессов, помощи в адаптации, усвоении профессиональных и иных жизненных ролей. Важно поддерживать профессиональную устойчивость муниципальных служащих, оптимально планировать и выстраивать траекторию профессионального развития и должностного роста, четко определять место в организации, максимально полно раскрывать собственный профессиональный и личностный потенциал. В этом случае достигается оптимальное соответствие целей и удовлетворение потребностей как организации, так и самого служащего.

В процессе карьерного продвижения муниципального служащего следует учитывать интересы нескольких сторон: администрации (как заказчика), служащего и образовательного учреждения (Академии), которое, исходя из представляемых компетенций, формирует индивидуальную программу профессионального развития, форму обучения, а также создание информационной площадки для взаимодействия всех заинтересованных сторон.

Организации сегодня нуждаются в рациональном подходе использования кадрового потенциала муниципальных служащих, применении новых подходов к разработке и исполнению программы профессионального развития служащих. В случае отсутствия реализации данного проекта имеют место следующие факты:

- снижение результативности труда вследствие нерационального использования потенциала служащих;
- отсутствие желания повышать квалификационный уровень из-за низкой мотивации;
- формальный подход к процессу аттестации и формированию кадрового резерва;
- использование программ обучения, не учитывающих уровень компетенций служащих;
- невысокий уровень эффективности муниципального управления, неспособность решать задачи развития территории, как следствие негативное влияние на качество жизни населения.

Проектная работа в Калужском филиале РАНХиГС ориентирована на проектирование карьерных траекторий через развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих. Целью проекта является формирование клиенто-ориентированной образовательной среды, направленной на под-

держку и развитие карьерных траекторий молодых муниципальных служащих. Задачи проекта предусматривают:

- оказание содействия в профессиональном развитии муниципальных служащих с помощью компетентностно-ориентированных программ обучения;
- создание условий для роста эффективности муниципального управления через формирование высококвалифицированного кадрового состава;
- помощь муниципальным служащим в осознании собственных карьерных возможностей и формировании реалистичных карьерных ожиданий через использование карьерного коучинга;
- создание информационной площадки для взаимодействия заинтересованных сторон.

Идея проекта заключается в выстраивании эффективного механизма взаимодействия Академии, администраций районов и муниципальных служащих для развития их кадрового потенциала посредством дифференцированного подхода к развитию профессиональных компетенций каждого, через проектирование индивидуальных карьерных траекторий, в целях оперативного достижения эффективного менеджмента.

Развитие компетентности создает условия для карьерного продвижения тех служащих, которые являются носителями необходимых качеств, мотивов и установок. Одним из способов улучшения функционирования службы в целом предлагается на базе созданной в КФ РАНХиГС интернет-площадки проводить консультирование специалистов из сферы государственного и муниципального управления. Карьерное консультирование может рассматриваться как процесс взаимодействия консультанта и служащего, направленный на оказание помощи муниципальному служащему в его профессиональном развитии, построении карьеры. Оно стимулирует интерес к теоретическому осмыслению механизмов консультирования специалистов, пониманию, через что может быть осуществлено развитие компетентности служащих, например исследование карьерных ориентаций и ценностей, которые необходимо учитывать при подборе специалистов на муниципальную службу, их адаптации и обучении.

На первом этапе необходимо достигнуть соглашения с главами МО и руководителями структурных подразделений, т.к. они являются заказчиками услуг Академии. От степени заинтересованности заказчика зависит эффективность взаимодействия и использование результатов оценки в принятии управленческих решений. Соответственно, на начальном этапе важно замотивировать потенциальных заказчиков для участия в проекте и зафиксировать полученные договоренности (договор на оказание услуг, утвержденная программа обучения и методы оценки, утверждение списка слушателей курсов).

Важнейшим условием профессионального развития является продуманная система управления мотивацией муниципальных служащих. В качестве основы такой системы управления мотивацией мы предлагаем использовать

адаптированную модель (разработанную Сейтмухаметовой М.В.) оценки профессионального развития муниципальных служащих как метод управления мотивацией [1].

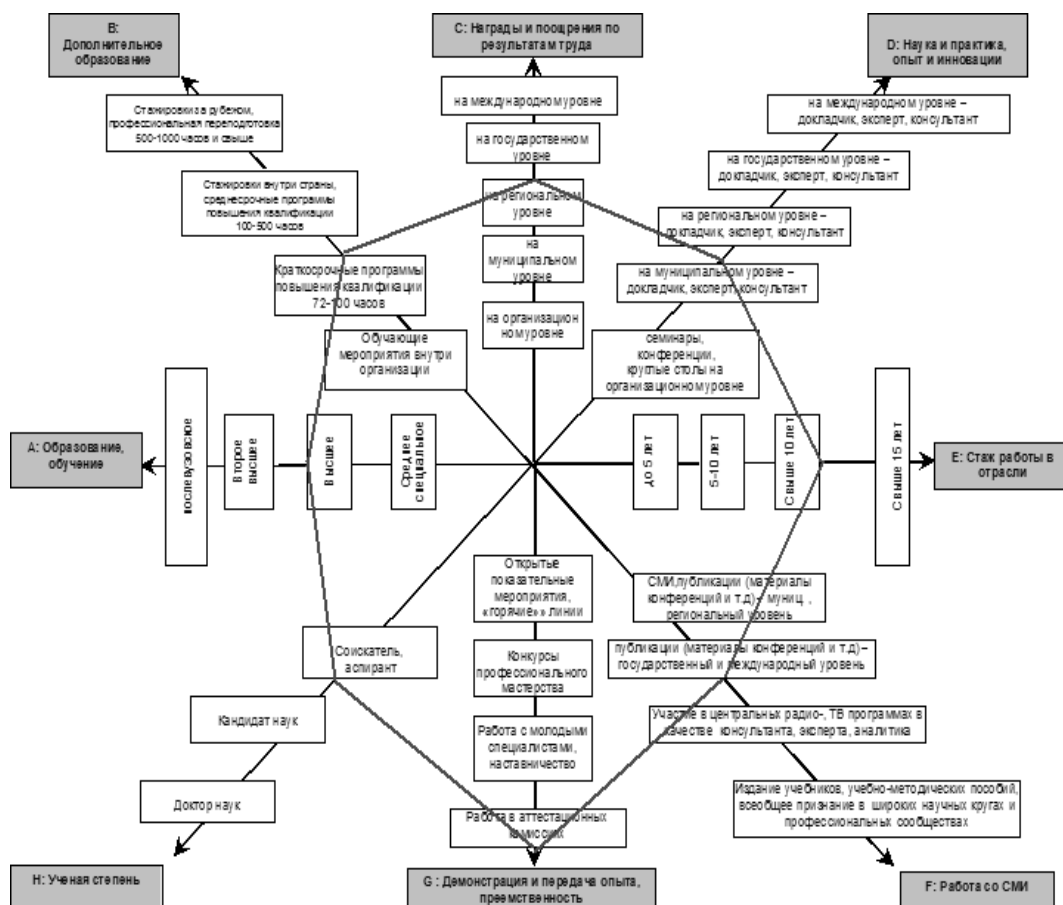


Рис. 1. Модель «Пространство профессионального развития муниципальных служащих»

Предлагаемая модель оценки профессионального развития муниципальных служащих как метод управления мотивацией призвана при оценке уровня профессионализма муниципальных служащих рассматривать не только образование и стаж работы, которые не всегда гарантируют приращение профессионализма, поэтому на представленном ниже рисунке образуют прямую линию, но и такие аспекты, как награды и поощрения по результатам труда, дополнительное образование, участие в научно-практических мероприятиях, работа со СМИ. В качестве показателя профессионального развития используется наличие ученой степени. Визуальное представление совокупности данных показателей возможно представить при помощи шести пересекающихся осей. Критические точки иллюстрируют направления разви-

тия, обусловленные процессом профессионального становления. Область, ограниченная этими координатами (показателями), образует пространство профессионального развития и позволяет представить профессиональное развитие муниципального служащего как открытую, нелинейную и неравновесную систему в форме качественной модели с определенными показателями и критериями.

Следующим шагом является формирование списка необходимых для оценки компетенций, разработка критериев оцениваемых компетенций, необходимые согласования по проведению оценки с главами районов Калужской области, закупка необходимых программных продуктов.

Второй этап (основной) включает обучение и оценку компетенций муниципальных служащих в течение учебного года. Обучение организуется с использованием проектного менеджмента, цель которого – дать возможность применить учащимся полученные знания в решении практических задач. В процессе обучения академия берет на себя обязательства проводить оценку профессиональных компетенций и составления индивидуальных рекомендаций по развитию кадрового потенциала каждого служащего на данном этапе. Также академия предлагает постучебное сопровождение для реализации проекта.

Итогом данного проекта должно стать создание интернет-площадки (на базе сайта академии), которая обеспечит:

- создание и пополнение базы данными динамики развития профессиональных компетенций муниципальных служащих;
- создание и пополнение базы проектов слушателей (созданных и/или реализованных);
- постучебное сопровождение муниципальных служащих;
- быстрый доступ к необходимой информации по каждому из муниципальных служащих, прошедших обучение;
- прием заявок на обучение;
- организацию и проведение он-лайн семинаров.

Администрация (руководство) получит возможность использовать данную интернет-площадку для размещения заявок на обучение по переподготовки и повышению квалификации сотрудников, а также использовать результаты оценки для принятия решений о кадровых перемещениях. Оценка может также являться основанием для проведения аттестации. Сами служащие помимо более осмысленного обучения включаются в процесс построения собственной карьеры.

Для реализации проекта Академия использует следующие методики:

- 1) активные методы обучения муниципальных служащих: тренинговые занятия по развитию практических навыков, проектный менеджмент;
- 2) методы оценки компетенций муниципальных служащих: оценка разработанных (реализованных) учебных проектов, наблюдение в процессе тре-

нинговых занятий, анкетирование, тестирование с использованием модульного класса (тест Л.Н. Собчик для определения личностных свойств и компетенций «ЛИК-190»), Методика определения психологического типа личности Д. Кейрси (версия Л.И. Катаевой), методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко, методика К. Томаса «Особенности реагирования в конфликтной ситуации», методика диагностики социального интеллекта Дж. Гилфорда и М.Салливена).

Результаты данного проекта будут размещены в сети Интернет на специально созданной информационной площадке, тем самым обеспечивая доступ к ней всех заинтересованных сторон. Опыт реализации данного проекта можно перенести на другие регионы с минимальными изменениями или дополнениями.

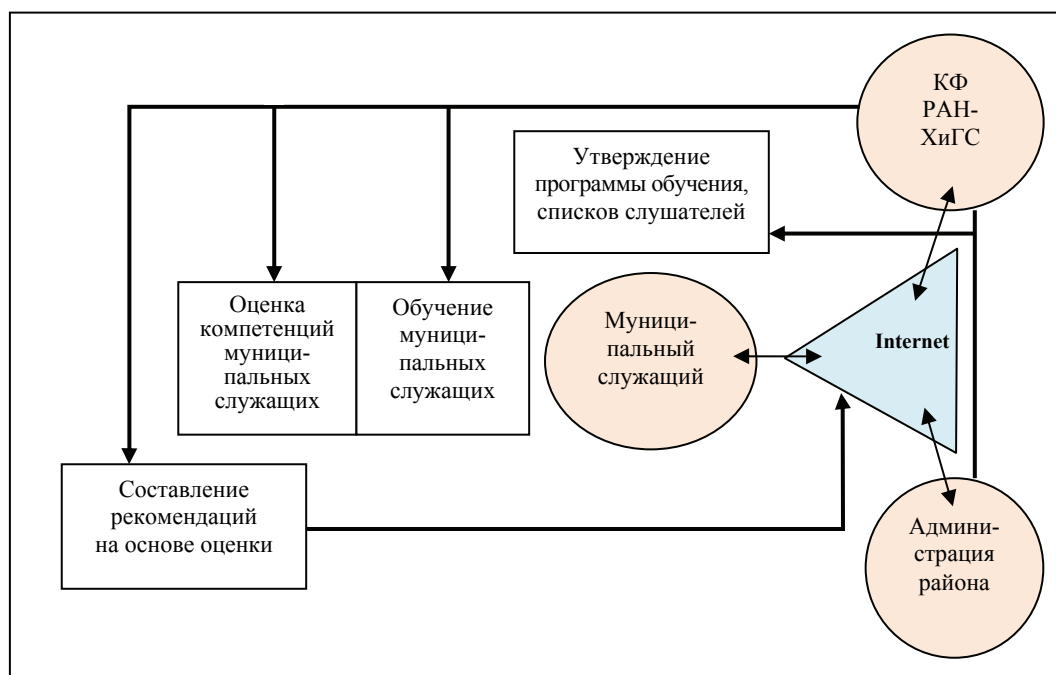


Рис. 2. Схема взаимодействия КФ РАНХиГС, Администрации района и муниципального служащего в процессе обучения, оценки компетенций и составления рекомендаций на основе оценки

В 2012–2013 учебном году проведена апробация проекта на примере муниципальных служащих Тарусского района. Была проведена оценка их компетенций, предложены рекомендации руководству по развитию кадрового потенциала. В итоге администрация Тарусского района выразила желание продолжать сотрудничать в рамках данного проекта. По результатам апробации были сделаны следующие выводы:

– необходимо формирование мотивации заказчика на компетентностно-ориентированный подход при разработке планов индивидуального развития и годовых планов на обучение муниципальных служащих;

– необходимо постучебное сопровождение реализации проектов муниципальных служащих, созданных в период обучения;

– необходимо создавать интернет площадку для ускорения и упрощения взаимодействия между заинтересованными сторонами, активнее привлекая администрацию МО и самих слушателей, прошедших обучение, позиционируя при этом как партнеров (размещение на сайте официальных символов администрации МО).

Данный проект апробирован на первоначальное взаимодействие с МО Тарусским и Износковским районами и далее с учетом развития.

Опыт проведения обучения муниципальных служащих (на сегодняшний день обучение прошло 2317 человек из 23 муниципальных района Калужской области) выявил необходимость изменения форм и методов обучения в сторону сокращения лекционного времени, увеличения практических занятий, включения проектного менеджмента в процесс обучения.

С 2010 г. кафедра управления человеческими ресурсами и консультационно-методический центр государственной и муниципальной службы КФ РАНХиГС проводят работу по оценке компетенций муниципальных служащих. За два года продиагностировано 673 человека. В результате была сформирована диагностическая база для оценки компетенций; получены положительные отзывы от руководства, готовность для дальнейшего сотрудничества.

Лаборатория проектного обучения (созданная в 2011 г.) реализует взаимодействие по организации проектной деятельности со слушателями повышения квалификации. Исходя из передовых международных тенденций и новых требований к профессиональному образованию происходит реструктуризация учебных планов в сторону сокращения лекционных занятий в пользу практико-ориентированных интерактивных форм обучения, включения проектного менеджмента в обучающий процесс.

В настоящее время образовательный портал КФ РАНХиГС становится площадкой для размещения информационно-методических материалов.

Таким образом, реализация данного проекта позволит развивать профессиональные качества кадров, а это образованность и профессиональная компетенция, способность разрабатывать и осуществлять планы социально-экономического развития, экспертная оценка, аналитичность, диагностика, способность к инновациям, способность разрешать социальный конфликт, способность к экономическим расчетам и обоснованию хозяйственных решений, коммуникабельность, что создаст условия для изменения профессионального статуса муниципального служащего. А грамотное использование руководством муниципалитета кадрового потенциала своих сотрудников позволит совершенствовать все управленческие механизмы, как на федеральном, так и на региональном и местном уровне.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Сейтмухаметова М.В.* Модель оценки профессионального развития муниципальных служащих // Теоретическая и специальная социология. Материалы Российской межвузовской конференции: «Прометей», 2010.

REFERENCES

- [1] *Seytmukhametova M.V.* Model of an assessment of professional development of municipal employees // Theoretical and special sociology. Materials of the Russian interuniversity conference: "Prometheus", 2010.

PROJECTING OF CAREER TRAJECTORIES THROUGH DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF MUNICIPAL EMPLOYEES

Pavel V. Samylov

Kaluga Branch of Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration
Okruzhnaya st., 4–3, Kaluga, Russia, 248024

In article deals the model of projecting career trajectories of municipal servants through development of professional competences. The purpose of the project is formation of the customer-oriented educational environment directed on support and development of professional ambitions of young municipal servants.

Key words: municipal servants, career, competences, professional development.