

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА
Кафедра государственного и муниципального управления

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
канд. юрид. наук, доцент
А.В. Ларионов

14.12. 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

КОУЧИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ СУРГУТСКОГО РАЙОНА)

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения



Максимова
Елена
Александровна

Научный руководитель
канд. психол. наук, доцент
кафедры ГМУ



Дурманова
Ирина
Владимировна

Рецензент
Глава сельского поселения Солнечный
Сургутского района ХМАО-Югры



Наумов
Игорь
Викторович

г. Тюмень, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	10
1.1. Технологии профессионального развития муниципальных служащих.....	10
1.2. Коучинг в профессиональном развитии муниципальных служащих.....	26
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ СУРГУТСКОГО РАЙОНА.....	45
2.1. Анализ состояния профессионального развития муниципальных служащих на примере Сургутского района.....	45
2.2. Применение технологий коучинга для развития муниципальных служащих.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
Инструкция по составлению Колеса профессионального баланса.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	
Модель профессионально – личностной компетентности муниципального служащего.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	
План профессионального развития муниципальных служащих администрации с.п. Солнечный.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в изучении коучинга как технологии развития муниципальных служащих, так как в современных условиях, в которых происходят значительные социально-экономические изменения, возрастает потребность в высококвалифицированных сотрудниках, обладающих соответствующими профессиональными навыками и компетенциями. В связи с этим, развитие компетенций сотрудников выходит на первые позиции. Тем не менее, для современной России проблема профессионализма и компетентности муниципальных служащих остается актуальной. В.В. Черепанов отмечает что, «... кадровые технологии - это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал организации в целях достижения нужного для руководства результата. Одновременно это и средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающими реализацию функций и задач организации. В свою очередь обоснование и апробация на практике кадровых технологий с позиций их эффективного, комплексного использования может дать максимальный эффект и послужит инструментарием построения рациональной системы подбора и оценки кадров на муниципальном уровне»¹.

Вместе с тем, причина несостоятельности многих сотрудников муниципальной службы кроется в самих технологиях, основу которых составляют неэффективные методики, направленные на подбор, расстановку и развитие кадров. В настоящее время возрастает интерес к современным инновационным технологиям развития. Одной из них признан коучинг – как важная технология развития глубинного потенциала человека. На сегодняшний день в России индустрия коучинга растет и развивается. Вместе с тем, рынок коучинга полностью еще не сформирован, и сфера коучинга представляет собой неоформленное пространство в виде практик и отдельных методов. Тем не менее, коучинг становится все более востребованным и получает признание на всех уровнях менеджмента. Преимущественно он

¹ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - с. 469.

проводится с руководителями высшего звена, среднего звена, также достаточно распространен в работе со специалистами. Также в настоящее время ведется активная работа по введению профессиональных стандартов для официального закрепления профессии «коуч» в общероссийском классификаторе профессий.

В связи с тем, что концепции и научные рекомендации по обновлению механизма профессионального развития кадров муниципальной службы отсутствуют и не позволяют надеяться на скорое изменение существующей практики применения кадровых технологий, использование техник коучинга в профессиональном развитии муниципальных служащих приобретает актуальность. Научную актуальность и практическую значимость данной проблемы усиливает и то обстоятельство, что развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих оказывает на качество муниципального управления, так как служащие являются основной составной частью муниципальной службы в целом.

Круг проблем в этой сфере обозначен тем, что течение последних лет в муниципальных образованиях Российской Федерации принимаются и реализуются программы, направленные на реформирование и развитие муниципальной службы как социального и правового института. Вместе с тем, их реализация признается неэффективной: за достаточно длительный период реформирования разработаны лишь отдельные методики и аналитические исследования. Следует отметить что, основным препятствием к интенсивному развитию муниципальной службы является слабое применение современных технологий для максимально эффективного развития сотрудников. Для развития профессионализма кадров реализуемые муниципальные программы предусматривают лишь такие технологии как курсы повышения квалификации, переподготовка кадров, тематические семинары и прочее. Причем, направленность данных технологий зачастую никак не связана с развитием профессиональных качеств муниципальных служащих. Вместе с тем, в прямой постановке проблема развития муниципальных служащих в отечественной литературе пока не ставилась. В то же время опубликовано немало работ, позволяющих начать исследование развития муниципальных служащих, исходя из потребностей в их подготовке и переподготовке.

Но такие современные технологии развития кадров, примером которых является коучинг, в научных работах, посвященных профессиональному развитию муниципальных служащих, не нашли своего отражения. Однако в настоящее время руководители все больше проявляют интерес к такому направлению коучинга, как управление в стиле коучинга, подразумевающее целенаправленную совместную деятельность с сотрудником, учитывая его огромный дополнительный ресурс, где каждый сотрудник является уникальной личностью, способен решать многие задачи, брать на себя ответственность и уметь принимать решения. Учитывая тот факт, что коучинг - это не только стиль современного управления, но и технология развития, мы посвятили нашу работу изучению проблемы и возможностей внедрения технологий коучинга в систему профессионального развития муниципальных служащих.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование специфики применения коучинга в развитии муниципальных служащих на примере Сургутского района.

Для достижения заявленной цели были поставлены и решены **следующие задачи:**

1. Охарактеризовать профессиональное развитие муниципальных служащих и технологий их развития.
2. Определить возможности коучинга в профессиональном развитии муниципальных служащих.
3. Дать анализ состояния профессионального развития муниципальных служащих на примере муниципальных образований Сургутского района.
4. Изучить и апробировать применение коучинга для профессионального развития муниципальных служащих

Объектом исследования: выступают технологии развития муниципальных служащих.

Предметом исследования выступает коучинг как инновационная технология развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Теоретическую основу работы составили работы отечественных и зарубежных исследователей Г.В.Атаманчука, Г.В.Барабашева, И.В.Васильева и других о местном самоуправлении.

В научных трудах А.К. Конькова, Б.Т. Пономаренко, Л.В. Прибытковой и других раскрыты проблемы профессионального развития и совершенствования деятельности муниципальных служащих. Исследованием коучинга занимаются такие ученые как У.Т. Голви, М. Дауни, Т.Дж. Леонард, Дж. Уитмор, Н. Томашек, А. Савкин. Проблемам применения коучинга на предприятиях посвящены труды Р. Дилтса, М. Дауни, Л. Уитворта, С. Рогачева, С. Хамагановой. Заслуживает внимания деятельность многих известных профессиональных коучей, таких как М. Аткинсон, Д. Демин, М. Казарин, И. Рыбкин и другие.

В изучении **практических аспектов** развития муниципальных служащих мы опирались на исследования ряда авторов. Е.С. Быковой¹ разрабатываются социальные технологии развития кадрового потенциала органов местного самоуправления: технологии мотивации, построения карьеры муниципального служащего и технологии коучинга. Вопросам совершенствования мотивации и стимулирования профессиональной деятельности муниципальных служащих посвящена научная работа Г.М. Шамаровой². Определены научные методы подбора, расстановки и воспитания профессиональных кадров в органах местного самоуправления в работах Л.В.Адамской.³ В трудах В.З. Сумарокова⁴ определены возможности для профессионального развития и карьерного роста муниципальных служащих, а также оптимизация оценочных процедур. А.С. Биджиевым⁵ разработаны научно-практические рекомендации по внедрению в органы местного самоуправления новых информационных технологий развития.

¹ Быкова Е.С. Социальные технологии развития кадрового потенциала органов местного самоуправления (на примере города Саратова): автореферат дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08/ Е.С.Быкова. – М, 2011. – 26 с.

² Шамарова Г.М. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления: дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Г.М.Шамарова. - Москва, 2010. - 383с.

³ Адамская Л.В. Тенденции развития и управления кадровым потенциалом муниципального образования в современной России: дисс. ... канд. соц. наук: 22.00.08/ Л.В.Адамская. – М, 2008. - 164с..

⁴ Сумароков В.З. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала муниципальной службы: социологический анализ: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08/ В.З.Сумароков. – ПГУ. - Пенза, 2007. - 24с.

⁵ Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.С.Биджиев. – М, 2014. - 29с.

Анализ деятельности по профессиональному развитию кадров основан на нормативных правовых актах: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», постановление Правительства ХМАО-Югры от 17 октября 2014 г. № 374-п «О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре в 2018 - 2025 годах и на период до 2030 года».

Структура выпускной квалификационной работы в соответствии с целью и задачам исследования состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, раскрывается степень ее научной разработанности, определяются цели и задачи исследования, характеризуются методологические основы анализа проблемы, а также теоретические источники и практические аспекты темы исследования

В первой главе «Теоретические основы развития муниципальных служащих» рассматриваются основные характеристики профессионализма муниципальных служащих, раскрываются понятия «профессиональная компетенция», «профессиональное развитие», «технология», сформулировано понятие «технология профессионального развития», дана характеристика традиционных и инновационных методов развития профессионализма муниципальных служащих; изучено понятие «коучинг» в разных трактовках. Изучены возможности применения коучинга как метода обучения и развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, в соответствии с философией и принципами коучинга. Подобран ряд технологий коучинга, которые могут быть более эффективны в развитии профессиональных компетенций муниципальных служащих. Определены факторы профессионального развития муниципальных служащих при условии применения коуч-технологии.

Во второй главе «Развитие муниципальных служащих в муниципальных образованиях Сургутского района», проводится:

Анализ состояния кадрового потенциала муниципальных служащих Сургутского района, основанный на результатах опроса муниципальных служащих муниципальных образований Сургутского района в форме анкетирования в результате которого была выявлена устоявшаяся проблема в дополнительном образовании муниципальных служащих как традиционные курсы повышения квалификации, проводимые, чаще всего, в рамках выполняемых полномочий.

Представлен опыт применения технологии коучинг в работе с муниципальными служащими. В ходе практического исследования с использованием технологий коучинга проведен образовательный эксперимент, состоящий из двух этапов, с оценкой в начале и в конце исследования. Так, на 1 этапе посредством технологии коучинга Колесо профессионального баланса проведена первоначальная оценка уровня профессиональных компетенций муниципальных служащих. На втором этапе образовательного эксперимента была верифицирована профессионально-личностная модель компетентности, План профессионального развития сотрудников, проведена контрольная оценка уровня профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Эффективность применения технологии коучинга была доказана посредством проведения сравнительного оценивания уровня профессиональных компетенций первого и второго этапа, критерии оценки выведены в виде сфер профессиональных компетенций в технике коучинга «Колесо баланса».

Положительные эффекты работы следующие: в деловом сообществе органов местного самоуправления сформировано представление о коучинге; профессиональные компетенции тесно взаимосвязаны, работая над улучшением одной из сфер профессионального развития, рост наблюдается и в других сферах профессионального развития; муниципальные служащие проявили большую вовлеченность в процесс коучинга, выразили убежденность в его эффекте.

В заключении работы нами представлены выводы по результатам исследования о достижении поставленной в выпускной квалификационной работе цели, успешном

решении поставленных задач, планировании и перспективы дальнейшего развития муниципальных служащих.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.

1.1. Технологии профессионального развития муниципальных служащих

Для эффективного развития местного самоуправления большое значение имеет кадровый состав его органов. Причем важны как его количественные показатели (укомплектованность штата сотрудников органов местного самоуправления), так и качественные (квалификация кадрового состава органов местного самоуправления, набор личностных и профессиональных компетенций, которыми обладают разные по уровню сотрудники органов местного самоуправления). По данным Росстата России по состоянию на 1 марта 2018 года деятельность органов местного самоуправления обеспечивают около 305,5 тысяч муниципальных служащих и 117,4 тысяч работников органов местного самоуправления, не являющихся муниципальными служащими (депутаты, выборные должностные лица). По социально-демографическому составу 77% муниципальных служащих - женщины, 33% - лица не старше 35 лет и 6% - не старше 25 лет, 89% - лица с высшим образованием, причем 28% с высшим экономическим образованием, 14% с высшим юридическим образованием, 8% обучались по специальности «Государственное и муниципальное управление», 7% с двумя высшими образованиями, 0,5% с ученой степенью¹. Вышеприведенные данные свидетельствуют, что большая часть муниципальных служащих имеет высшее образование, однако в условиях современного мира их профессиональные знания, умения и навыки нуждаются в постоянном обновлении и развитии.

Особое место в развитии профессионализма муниципальных служащих занимает подбор соответствующей технологии. В научных исследованиях,

¹ Формирование местного самоуправления в Российской Федерации - 2018г. [Электронный ресурс] //Бюллетень Федеральная служба государственной статистики – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/

посвященных развитию кадров муниципальной службы, комплексной разработки методологических аспектов кадрового потенциала и его реализации не предпринималось. В имеющихся публикациях следует отметить повторяемость предлагаемых мер. Развитие потенциала представлено в узком диапазоне кадровых процедур: «наставничество – аттестация – кадровый резерв». Все мероприятия, проводимые с персоналом условно можно разделить на две категории: первая направлена на стимулирование собственной активности сотрудников и на пассивное овладение ими навыками, необходимыми для успешной работы в организации. Второй путь более легкий, так как предлагает работу по шаблону, при этом в стороне остаются индивидуальные особенности обучаемого, его мотивация. Работа с собственной активностью обучаемого, с формированием условий, побуждающих его к осознанному успешному выполнению намеченных планов более сложна, но интересна и результативна.

«Новая эпоха управления персоналом – это усиливающиеся требования к признанию целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие компетенций и создания условий для максимально полного выявления личностных возможностей и способностей»¹. На этот счет существует точка зрения Г.В. Атаманчука о том, что «подготовка кадров имеет два аспекта: первый связан с первичной подготовкой, которая необходима для замещения кадрами определенных должностей, а второй – с повышением квалификации должностных лиц»². По мнению В.В. Черепанова, «профессиональное развитие – это совершенствование служащих в служебно-квалификационном и должностном отношении. Профессиональное развитие представляет собой трудовую область жизнедеятельность работника в виде сложного нелинейного многоуровневого процесса развития профессиональных компетенций. Профессиональное развитие персонала – это приоритетное направление формирования кадрового состава государственной гражданской службы, так как основное требование, предъявляемое к работнику – его

¹ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова. – М.: ИНФРА, 2005. – 301 с.

² Атаманчук Г.В. Проблемы управления и управляемости в обществе/ Г.В.Атаманчук. – М.: РАГС-М, 2011. – 384 с.

профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, умений, навыков, а также, прежде всего, из уровня его профессионального образования»¹. М.А. Коргова считает, что «...профессиональное развитие следует определить, как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них производственных задач, занятию новых должностей, т. е. развитию компетенции»². По мнению Е.И. Головаха и И.С. Кона 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. Если подходить к определению профессионального развития муниципальных служащих с академической точки зрения, то нужно говорить о непрерывном повышении квалификации, получении новых знаний и совершенствовании уже имеющихся. Обязательно нужно говорить и о совершенствовании необходимых в работе навыков, умений, практики общения с людьми. И немаловажным фактором, определяющим профессиональное развитие, должны стать функциональные требования должности, возможности развития каждой конкретной личности, уже приобретенные знания и навыки. Обязательно должен учитываться и имеющийся опыт работы на управленческих должностях, который потенциально может пригодиться в работе. Невозможно достижение необходимого уровня профессионализма, если служащий не развивается и не растет профессионально. 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,

¹ Кудавев П.П. Управленческие технологии профессионального развития государственных гражданских служащих // П.П.Кудавев // Молодой ученый. – 2013. – № 12. – С. 663-667.

² Коргова М.А., Салогуб А.М. История менеджмента: учеб. пособие / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2010. - 236 с.

³ Катаева Л.И., Полозова Т.А. Проблема профессионального и личностного самоопределения в контексте профессионального саморазвития и самосовершенствования: лекция / Л.И.Катаева, Т.А.Полозова. – М.: РАГС, 2006. – 36 с.

направленные на прогрессивное развитие специалиста»¹. Профессиональная компетентность должна стать неременным следствием профессионального развития муниципальных служащих. Обязательными являются и навыки делового общения и культуры, а также овладение профессией на должном уровне. Профессиональная компетенция муниципального служащего – это «круг проблем, относящихся к его полномочиям, правам и обязанностям»². Накопление опыта управленческой деятельности, его осмысление и использование, наравне с использованием знаний, полученных служащим в процессе работы и обучения, возможно только при наличии желания и потребности развиваться у самой личности. Под профессиональной компетентностью можно и нужно понимать в общем случае некоторый набор знаний, умений, необходимых для осуществления своей профессиональной деятельности служащего, как личности. Определяющим моментом можно считать эффективность работы каждого конкретного служащего на его рабочем месте. Вышеприведенные и рассмотренные подходы позволяют говорить о том, что для муниципального служащего его профессиональная компетентность может рассматриваться как соответствие и согласованность между требованиями, предъявляемыми к должности (квалификационными характеристиками), и тем уровнем профессионализма, личностных качеств, которые служащий готов предъявить для наиболее эффективной работы на занимаемой должности (социально-профессиональные показатели). Постоянное и непрерывное профессиональное развитие, повышение квалификации должно стать основным направлением кадровой политики в тех случаях, когда речь идет о повышении профессиональной компетентности служащих. Начальное формирование профессиональной компетентности, ее формирование и дальнейшее развитие должны быть непрерывны и сопровождать все этапы службы на муниципальных должностях. Расхождение в понятиях, отсутствие четких и общепринятых определений часто приводит к тому, что понятия «профессиональное развитие» и

¹ Селезнева, Е.В. Общая акмеология : учебное пособие / Е.В. Селезнева; под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: РАГС, 2009. – 206 с.

² Коньков А.К., Нечипоренко В.С., Пономаренко Б.Т. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала – М.: Логос, 2001. – 60 с.

«профессиональное обучение» считаются тождественными и равнозначными. В большинстве случаев происходит и подмена одного понятия другим. Если же подходить к данным определениям шире, то «профессиональное обучение» является только частью «профессионального развития». Профессиональное обучение – процесс получения знаний, необходимых для устранения несоответствия между требуемым объемом знаний и умений и тем, который есть у служащего на текущий момент времени. Профессиональное развитие является более широким понятием и включает в себя не только процесс получения знаний, но и изучение возможностей их применения, роста как профессионального, так и личностного. Обязательно в профессиональное развитие должны включаться развитие и совершенствование качеств, необходимых личности для возможности осуществления своих должностных полномочий. Профессиональное обучение является значимой, но только частью профессионального развития.

В своем исследовании мы рассматриваем развитие профессиональных компетенций как совокупную характеристику деловых и личностных качеств сотрудника, наличие не только профессиональных знаний, умений и навыков, но и нравственную составляющую. Здесь важен подбор соответствующих технологий для достижения эффективного результата. Термин «технология» (от греческого *techne* - искусство и *logos* – учение, знание) имеет множество интерпретаций. В Словаре С.И. Ожегова «технология» толкуется как «...совокупность методов и процессов в определенной отрасли производства, а также научное описание способов производства»¹. В Толковом словаре Т.Ф. Ефремовой термин «технология» определен как:

1. а) Научная дисциплина, изучающая способы переработки материалов, изготовление изделий и процессы, сопровождающие эти виды работы;
- б) учебный предмет, содержащий теоретические основы данной науки;
- в) учебник, излагающий содержание данного учебного предмета.

¹ Ожегов С.И. Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка/ С.И.Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: А Темп, 2017. – 896 с.

2. Совокупность приемов, применяемых в каком-л. деле, мастерстве, искусстве¹.

В большом современном словаре русского языка термину «технология» дается следующее определение²:

1. Совокупность методов и процессов, применяемых в каком-либо деле или в производстве чего-либо.

2. Совокупность знаний о таких методах и процессах и их научное описание.

По нашему мнению, технология профессионального развития - это совокупность методов и приемов профессиональной деятельности, направленной на сотрудника с целью усовершенствования его профессиональных компетенций.

В зависимости от этапа профессионального развития муниципального служащего, можно выделить следующие технологии развития профессионализма:

- технологии профессиональной адаптации (наставничество, обучение, самообучение);

- технологии начального формирования сотрудника как профессионала (стажировка, тренинг, обучение, самообучение, коучинг);

- технологии становления сотрудника как профессионала (тренинг, обучение, самообучение, коучинг, ротация);

- технологии развития и поддержки профессионального мастерства (стажировка – участвует в профессиональной адаптации и первичном формировании сотрудника как профессионала, обучение, самообучение, коучинг, наставничество – выступает наставником).

В зависимости от целей деятельности в сфере развития профессионализма, можно выделить следующие виды технологий:

- технологии, позволяющие выявить и оценить профессиональные качества сотрудника (тестирование, консультация, профессиональная ориентация, профессиональный отбор, собеседование);

¹ Ефремова Т.Ю. Самый полный современный толковый словарь русского языка / Т.Ю. Ефремова. – М.: Аст, 2006

² Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка/ Д.Н.Ушаков. – М.: Дом славянской книги, 2014. - 959 с.

- технологии, способствующие развитию профессиональных компетенций (обучение, наставничество, тренинг, коучинг, стажировка);

- технологии поддержки профессионализма (презентация успеха, внедрение практического опыта, поощрение).

Также технологии профессионального развития муниципальных служащих можно разделить на две большие группы:

- технологии профессионального развития, направленные на работу с одним сотрудником (индивидуальные);

- технологии профессионального развития, направленные на работу с коллективом (групповые);

Главной целью применения технологий развития профессиональных компетенций муниципальных служащих является постоянное и непрерывное повышение профессиональных качеств кадрового состава муниципальной службы.

По данным Минюста России, в 5,8 тыс. муниципальных образованиях действуют муниципальные программы подготовки (повышения квалификации) муниципальных служащих, при этом в 2017 году 49,5 тыс. муниципальных служащих прошли переподготовку или повышение квалификации. Система дополнительного профессионального образования, которая существует в настоящее время, должна быть признана не отвечающей современным вызовам, требующим постоянного обновления содержания образовательных программ и подходов к обучению, внедрения новых знаний и новых образовательных технологий, отвечающим спросу на современное непрерывное профессиональное развитие муниципальных служащих. Существующее обучение во многом имеет формальный характер и не дает слушателям новых компетенций - приращения знаний и развития навыков современного управления. В настоящее время переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих носит довольно хаотичный характер и зависит не столько от потребностей самих служащих, сколько от возможностей бюджета муниципального образования. Более того, получение служащим дополнительного профессионального образования осуществляется в основном без применения технологий индивидуального планирования его

профессионального развития и должностного роста. В результате снижается мотивация самих служащих к получению дополнительного профессионального образования и профессиональному развитию, так как результаты обучения не создают достаточных возможностей для их профессионального развития. Обучение сотрудников органов местного самоуправления должно предоставлять возможность создания индивидуальной образовательной и карьерной траектории, в зависимости от степени сложности решаемых задач конкретным муниципальным служащим. Недостаточно высокая результативность дополнительного профессионального образования муниципальных служащих связана также с доминированием традиционного подхода к организации их обучения: преобладание лекционных часов при минимальных объемах практикоориентированных мероприятий, а также привлечение к обучению служащих преимущественно штатных преподавателей образовательных организаций, а не специалистов - практиков. В этой связи, в соответствии с объективной потребностью в непрерывном профессиональном развитии муниципальных служащих действующие подходы к обеспечению надлежащего уровня профессионализма и компетентности служащих нуждаются в совершенствовании.

Основными традиционными видами дополнительного профессионального обучения муниципального служащего являются:

1. Профессиональная переподготовка.
2. Среднесрочные программы повышения квалификации.
3. Краткосрочные программы повышения квалификации.
4. Обучающие мероприятия внутри муниципального образования (семинары, конференции, круглые столы).

Постановлением Правительства РФ от 02.06.2016 № 494 «О внесении изменений в Постановление Правительства РФ от 6 мая 2008 г. № 362» обновлены требования к профессиональной переподготовке государственных гражданских служащих РФ. Минимально допустимый срок освоения программы профессиональной переподготовки для гражданских служащих не может быть менее 500 часов. Согласно ст.5 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О

муниципальной службе в РФ» взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы РФ обеспечивается посредством единства требований к подготовке кадров для муниципальной и гражданской службы и дополнительному профессиональному образованию¹. Поэтому требование о минимально допустимом сроке освоения программ профессиональной переподготовки в объеме не менее 500 часов касается не только государственных, но и муниципальных служащих.

Обучение муниципальных служащих осуществляется с целью развития имеющихся и приобретения новых профессиональных знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное выполнение работниками структурных подразделений органов местного самоуправления должностных обязанностей и полномочий по замещаемой должности либо по планируемой к замещению должности (в том числе лицами из кадрового резерва). Основаниями для направления муниципального служащего на обучение являются:

- поступление на муниципальную службу (впервые поступившие и проработавшие в должности не менее одного года);
- наступление очередного срока повышения квалификации;
- рекомендации аттестационной комиссии;
- назначения муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в порядке должностного роста;
- включение в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы;
- перевод на муниципальную должность иной группы или специальности;
- инициатива муниципального служащего;
- ходатайство руководителя структурного подразделения органа местного самоуправления.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации может осуществляться с отрывом, с частичным отрывом (до 3 рабочих дней в неделю) или

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ; по сост. на 10 января 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. - № 10. - Ст. 1152.

без отрыва (вечерние группы) от муниципальной службы и с использованием возможностей дистанционных образовательных технологий в зависимости от групп должностей муниципальной службы.

Общий объем аудиторной учебной нагрузки муниципальных служащих в неделю составляет:

- при обучении с отрывом от муниципальной службы - не более 41 часа с учетом объема учебной нагрузки не более 54 часов;

- при обучении без отрыва или с частичным отрывом от муниципальной службы - не менее 12 часов.

При этом объем лекционных занятий не должен превышать 30 процентов общего объема аудиторных занятий.

Программы обучения должны включать современные технологии обучения, деловые игры, тренинги, разбор практических ситуаций, занятия с использованием компьютеров и иных аппаратных средств обучения, обмен опытом и прочее.

Для профессиональной переподготовки устанавливаются следующие сроки освоения образовательных программ:

- нормативный срок прохождения профессиональной переподготовки для выполнения муниципальными служащими нового вида профессиональной деятельности должен составлять более 500 аудиторных часов;

- нормативный срок прохождения профессиональной переподготовки для получения муниципальными служащими дополнительной квалификации должен составлять более 1000 часов, в том числе более 75% аудиторных часов.

Освоение муниципальными служащими образовательных программ профессиональной переподготовки завершается обязательной государственной итоговой аттестацией, предусматривающей выпускную квалификационную (аттестационную) работу и экзамен.

По результатам проведения обязательной государственной итоговой аттестации выдаются следующие документы государственного образца:

- диплом о профессиональной переподготовке – лицам, прошедшим обучение по программе объемом более 500 аудиторных часов;

- диплом о дополнительном (к высшему) образовании – лицам, прошедшим обучение по дополнительной профессиональной образовательной программе для получения дополнительной квалификации объемом более 1000 часов.

Повышение квалификации - это обучение муниципальных служащих с целью обновления теоретических и практических знаний, совершенствования навыков муниципальных служащих, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации осуществляется в целях:

- освоения актуальных изменений в конкретных вопросах профессиональной деятельности муниципальных служащих (тематические и проблемные конференции и семинары) – объемом от 18 до 72 аудиторных часов (краткосрочное повышение квалификации);

- комплексного обновления знаний муниципальных служащих по ряду вопросов в установленной сфере профессиональной служебной деятельности для решения соответствующих профессиональных задач – объемом от 73 до 144 аудиторных часов.

Периодичность прохождения повышения квалификации осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года для лиц, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей муниципальной службы.

Повышение квалификации является обязательным для всех муниципальных служащих.

Освоение программ повышения квалификации в образовательном учреждении завершается итоговой аттестацией, по результатам которой выдается документ установленного образца о повышении квалификации.

Как будет происходить обучение - на рабочем месте или с отрывом от работы - определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование,

документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения (таблица 1.1.).

Таблица 1.1. Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический.

Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых в организации для разработки крупных, ограниченных сроком задач
--------------------------------	---

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже (таблица 1.2.).

Таблица 1.2. Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях вырабатывает способы поведения в различных ситуациях, нахождение вариантов решения поставленных задач
Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не

	требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
--	---

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Помимо организации профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих, также важно и необходимо проведение аттестации муниципальных служащих. Установление соответствия занимаемой должности - основная цель проведения аттестации. Однако в более широком смысле аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава муниципальной службы, повышению профессионального уровня муниципальных служащих. Аттестация проводится с целью проверки и оценки профессиональных, деловых и личных качеств служащего, установления его служебного соответствия предъявляемым требованиям к занимаемой должности муниципальной службы. А также для решения вопросов о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда. Аттестация решает и другие задачи, связанные с соблюдением принципов муниципальной службы; выявление потенциальных возможностей муниципального служащего с целью повышения его по службе; поддержание стабильности муниципальной службы.

Аттестация муниципальных служащих проводится раз в три года. Поддержание уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей, входит в обязанности муниципального служащего. По результатам аттестации аттестационная комиссия выносит решение о соответствии муниципального служащего занимаемой должности. Работодателю передаются все материалы о проведенной аттестации. Поэтому важное значение имеет

компетентность и адекватность решения комиссии, а также решение работодателя о том, когда, как и какую проводить переподготовку.

Помимо представленных нами традиционных технологий профессионального развития муниципальных служащих, в настоящее время возрастает интерес к применению современных инновационных технологий развития¹.

Секондмент (от англ. secondment – командирование) – временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в совершенно другой организации. Сотрудники могут командироваться в различные организации: крупные коммерческие предприятия, государственные или благотворительные учреждения. Как правило, данные командирования сотрудников оплачиваются, требуют официального разрешения, рассчитаны на полный рабочий день и длятся до 12 месяцев.

Баддинг (от англ. buddying – товарищество) – основан на предоставлении друг другу информации и объективной обратной связи при выполнении задач (как личных, так и корпоративных), связанных с освоением новых навыков. Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. С человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае он ежедневно общается только с одним человеком. Баддинг дает возможность увидеть себя со стороны: как человек проявляет себя по отношению к коллегам, как выглядят его слова и поступки. Баддинг отличается от наставничества полным равноправием участников. Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке – в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Шедоуинг (Shadowing (от англ. shadow – тень) – используется в основном для обучения тех, кто только собирается прийти работать в организацию, т. е. потенциальных кандидатов на должность специалиста. Организация предоставляет им возможность провести 1–3 дня рядом с работающим сотрудником – «побывать

¹ Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления/ А.П.Семина, М.А.Федотова, А.И.Тихонов // Московский экономический журнал. – 2016. - №3. - С.134.

тенью» сотрудника. Таким образом, будущий сотрудник получает представление о выбранной карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает.

Коучинг – (от англ. coaching – тренировка, кураторство, наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования, которое подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества. Задача коуча (тренера-наставника) – подтолкнуть человека к самостоятельным действиям, помочь ему самостоятельно добиться определенных результатов. Предполагается, что наставник только помогает подопечному найти собственное решение проблемы, а не решает проблему за него. В процессе диалога он стимулирует подопечного к более глубокому осознанию своих целей, возможностей и ограничений, помогает выработать оптимальный способ решения конкретной проблемы.

Использование представленных технологий, как традиционных, так и инновационных, обязательно должно быть ориентировано на повышение профессиональной компетентности сотрудников муниципальной службы. Формирование, обучение, развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих на данный момент является одной из важнейших задач, стоящих перед кадровой политикой муниципалитета. Необходимо формировать новый методологический подход к формированию и оценке профессионального развития муниципальных служащих. Действенный результат, который должен быть достигнут при решении данной задачи - качественные и ощутимые изменения в развитии профессионализма кадров органов местного самоуправления.

1.2. Коучинг в профессиональном развитии муниципальных служащих

Коучинг имеет практику применения в разных жизненных и профессиональных сферах и ситуациях. Например: поиск баланса в профессиональной и личной жизни, взаимоотношения в семье, с коллегами, друзьями, карьерное планирование, профессиональное развитие. В своей работе мы исследуем различные подходы к определению понятия «коучинг», виды коучинга и применение технологий коучинга в развитии профессиональных компетенций муниципальных служащих.

По нашему мнению, коучинг это эффективный инструмент для самоопределения и самореализации, он позволяет значительно расширить рамки привычного видения ситуации или проблемы, помогает понять, как раскрыть личный потенциал сотрудников и добиться максимального успеха.

Необходимо отметить, что определений коучинга существует немало, причём самых разнообразных.

Основатель коучинга Томас Дж. Леонард, работая финансовым консультантом, заметил, что его наиболее успешные клиенты нуждаются не столько в консалтинге, сколько в личностной поддержке профессиональной деятельности. Он формализовал этот вид деятельности, ввел понятие «коуч», заимствовав его из спорта (англ. coach - репетитор, инструктор, тренер), и добился выдающихся результатов, создав индустрию коучинга.

Тимоти Голви изложил свои идеи в книге «Внутренняя игра в теннис». Слово «внутренний» Тимоти использовал для обозначения внутреннего состояния игроков, поскольку, пользуясь выражением Голви, «оппонент внутри нашей собственной головы более труден, чем противник в реальной игре»¹.

Коуч-преподаватель может помочь игроку устранить или ослабить внутренние барьеры в его действиях, и тогда неожиданно появляется внутренняя способность, которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и наставлений со стороны коуча.

¹ Голви Т. Внутренняя игра в теннис / Т.Голви – СЭНТЭ, 2009. – 54 с.

Т.Голви разработал более эффективную методику обучения игре в теннис, а затем перенёс её в бизнес-сферу. Методика стала называться коучингом.

В.Максимов в монографии «Коучинг от А до Я» дает следующее определение: «Коучинг - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром... это система, которая позволяет почувствовать, увидеть новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях вашей жизни»¹.

Международная Федерация Коучинга (ICF) трактует коучинг как «непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни».

По мнению Р. Брода, для того, чтобы успешно внедрить коучинг в компанию, его необходимо рассматривать как нечто большее, нежели как просто еще один вид управленческой деятельности. В конечном счете, его следует рассматривать как часть преобладающей или желаемой организационной культуры и неотъемлемую часть роли эффективного менеджера, а не как «всего лишь еще одну управленческую инициативу», которая скоро станет неинтересной специалистам.

При разных трактовках понятия коучинга их объединяет общее – все авторы определения схожи во мнении, что коучинг направлен на изменение мышления и поведения сотрудников путем их активизации. В одной и той же организации, при однородных условиях и методах мотивации можно наблюдать разные результаты деятельности сотрудников, так как они (сотрудники) считают используемые модели поведения единственно возможными и правильными. Использование техник коучинга позволяет стимулировать мышление работников на поиск новых моделей поведения. Коучинг позволяет корректировать личностные и профессиональные качества сотрудников, и, как следствие, выработать новые модели поведения путем консультирования, тренинга, обучения, направленного на формирование желаемого профессионального образа. Вместе с тем коучинг – самостоятельный метод со своей

¹ Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В.Е.Максимов. - СПб.: Речь, 2004. – 272 с.

философией и принципами. Его грамотное применение дает новое качество деятельности, недоступное для других методов обучения.

Базовый принцип и философия коучинга: человек обладает мощнейшей способностью к творчеству и обучению и способен при грамотном содействии решить практически любые свои проблемы и задачи.

Основные принципы коучинга:

1) Принцип осознанности и ответственности.

Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся человеком самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых - вопросные технологии. В профессиональной деятельности человек должен взять ответственность за результат своей деятельности на себя, не перекладывать ответственность на другого и не обвинять в своих ошибках начальство, подчиненных или внешние обстоятельства.

2) Принцип отсутствия экспертной позиции.

Согласно этому принципу, в ходе коуч-консультирования коуч никогда не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию, не высказывает своего мнения, не дает советов или готовых решений, не переносит свой опыт на клиента.

3) Принцип взаимосвязи.

Работая над конкретной целью в ходе проведения коучинга, коуч всегда рассматривает человека целиком и учитывает влияние области цели на все остальные области жизни клиента. Проработка личностных проблем во взаимоотношениях с персоналом в организации влияет на другие виды деятельности. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других.

4) Принцип сопротивления.

Такое сопротивление может исходить как со стороны внутренних ограничений человека, так и со стороны окружения. Все новое означает неизвестность и подсознательно таит в себе опасность для окружающих. Совместно с коучем клиент

разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики поведения.

5) Принцип равенства.

Метод коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучем и его клиентом. То же относится и к взаимодействиям фирма - клиент и начальник - подчиненный в коуч-менеджменте.

6) Принцип поэтапного развития.

Вытекает из принципа 4 и означает адекватную постановку целей. Цели должны быть воодушевляющими, большими и смелыми, шаги на пути их достижения - значительными, но исполнимыми. Коуч должен способствовать постановке технически осуществимых на данном этапе развития подзадач.

7) Принцип иерархичности развития.

Означает, что, работая с клиентом, коуч внимательно изучает смысловую сферу личности, помогает осознать главные цели. Невозможно представить эффективную работу, если уровень развития коуча ниже, чем уровень развития клиента.

8) Принцип мониторинга.

Коучинг не занимается «развитием личности» вообще или «улучшением эффективности» в целом. Коучинг не работает с проблемами или с прошлым. Сфера интереса - конкретная цель в будущем, шаги по ее достижению в настоящем и уроки из прошлого, которые помогут двигаться к ней сейчас. В ходе консультирования коуч постоянно держит внимание человека в рамках этой цели, проверяет ее важность и актуальность и не позволяет переключаться или расплываться на что-либо другое.

Коучинг может применяться в различных видах:

- как метод консультирования;
- как стиль менеджмента;
- как метод развития, обучения.

Коучинг как метод консультирования появился в начале 1980-х г.г. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки спортсменов,

претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели в качестве эффективной методики достижения серьезных целей. В 1980-х г.г. коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня.

Коучинг как стиль менеджмента – это современное управление в стиле коучинга, процесс целенаправленной совместной деятельности с сотрудниками, учитывая их огромный дополнительный ресурс, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность, уметь принимать решения. Коучинг представляет собой интерактивный процесс, результатом которого для работника и коуча является качественное повышение эффективности и развитие желаемых способностей и качеств работника. Это индивидуальная тренировка человека в целях достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизация внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает работникам ясное представление о том, что они делают, к чему стремятся, и о том, почему они стремятся именно к этому. Другие методы развития сотрудников не принимают во внимание внутренний потенциал, позволяющий опереться на его лучшие качества. Использование коучинг-технологий с целью развития сотрудников органов местного самоуправления позволяет решить следующие задачи:

- создание сплоченных рабочих команд;
- нематериальная мотивация персонала;
- разностороннее развитие сотрудников;
- эффективное делегирование полномочий.

Результатом применения коуч-технологий может являться:

- снижение конфликтности;
- формирование стратегии развития персонала;
- осознание работниками своих преимуществ, сильных сторон;
- улучшение командной работы;
- повышение персональной удовлетворенности работой.

Коучинг как стиль менеджмента подразумевает взаимодействие между руководителем и подчиненными, которое приводит к значительному увеличению эффективности и результативности работы, мотивации сотрудника, повышению личной ответственности.

Для того чтобы коуч-менеджмент был эффективен, необходимо соблюдать определенные условия.

1) подчиненный должен «дозреть» до адекватного восприятия такого стиля управленческого взаимодействия с ним;

2) коуч-менеджмент должен «вписываться» в характер труда подчиненного и управленческую культуру организации в целом;

3) до этого стиля взаимодействия должен «дозреть» сам руководитель¹.

Для успешной реализации использования коучинга в органах местного самоуправления необходимо, чтобы работники имели возможность из задач подразделения самостоятельно определять свои задачи и способы их достижения. Если же характер деятельности таков, что строго определяется должностным регламентом, то потребность в коучинге как в методе резко снижается. Коучинг в организации ограничен еще и тем, в какой степени руководитель и сотрудники этой организации приветствуют недирективные методы управления. Для руководителя должно быть свойственно:

- вера в собственный потенциал и потенциал сотрудников;
- уважение к ценностям и личности сотрудника;
- стратегическое мышление;
- желание совершенствоваться в профессиональной области.

¹ Чугунова О.А. Коучинг как один из инновационных элементов управления персоналом / О.А.Чугунова// Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2015. - № 4. – С.30.

Отметим, что коучинг это не только стиль управления, поэтому в своем исследовании мы опирались на изучение и возможности применения коучинга **как технологии обучения и развития** профессиональных компетенций муниципальных служащих, в соответствии с философией и принципами коучинга. Технология коучинга представляется нам как совокупность методов, средств и форм воздействия на личность муниципального служащего, обеспечивающих свободу его личностно-профессионального развития посредством взаимодействия с другими людьми.

Технологичность коучинга заключается, с одной стороны, в определенной последовательности шагов и процедур работы со служащими, с другой - в вариативности и разнообразии привлекаемых методов и средств для решения индивидуальных проблем будущего менеджера (Дж. Уитмор)¹.

Любая технология представляет собой алгоритм некоего процесса, управленческий цикл взаимосвязанных функций и операций, определяющих достижение устойчивого результата.

Программирование технологии является важным условием ее контролируемости и создает предпосылки самопроизвольности. Программа коучинга выступает как совокупность действий по реализации модели коучинга в процессе развития профессиональных компетенций муниципальных служащих и регулирует этапы и сроки решения поставленных задач.

Для процесса развития профессиональной компетентности в коучинге применяются модели, описанные в различных авторских источниках. Так, А. Сорокоумов в книге «Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе» выделяет следующие модели².

Первая модель - «кто-что-как». Она выделяет три фокуса, которые прорабатывает коучируемый с коучем от сессии к сессии:

¹ Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор / перев. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

² Сорокоумов А. Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе / А.Сорокоумов. – Екатеринбург: У-Фактория, 2006. – 254 с.

- «кто» (клиент, его цели, ценности, потребности, сильные стороны, слабые стороны, таланты, ограничения, стили действия и т. п.);

- «что» (цели клиента, задачи, мечты, то, что надо, то, что хочу то от чего отказался...);

- «как» (как этого достичь, способы, возможности, стратегии, навыки, технологии, приемы, методы). Причем эти фокусы перемещаются произвольно, в зависимости от содержания сессии - могут прорабатываться параллельно, последовательно, в любом порядке, главное - чтобы каждый был проработан до конечной, максимальной ясности.

Вторая модель - это «фокус - сотрудничество - наблюдение». Применяется, как правило, уже после установления контакта между коучем и клиентом. Сначала происходит фокусировка на определенной теме. Затем начинается ее совместная проработка на сессиях (в действии) и анализ происходящего.

Так можно помогать спортсменам справляться с застоем в форме. И так же вырабатывается стратегия развития профессиональных компетенций для сотрудников организации. Ключевая идея - внимательное наблюдение за результатами каждой сессии.

Коучинг состоит из серии встреч коуча и клиента и самостоятельной работы клиента между встречами. Коучинг не имеет одного единственно верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом. Его основным инструментом служат: активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы (подобные тем, которые в своих диалогах использовал Сократ), элементы тренинга. В. Максимов, Г. Сартан, А. Смирнов, В. Гудимов, С. Рогачев выделяют следующие ключевые этапы коучинга:

- определение задач и целей (расстановка целевых ориентиров, приоритетов);
- исследование текущей ситуации (определение имеющихся ресурсов и ограничений). При этом коуч старается понять текущую ситуацию (проблему),

задавая вопросы и активно слушая, клиент исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем;

– определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату: коуч старается понять, что мешает клиенту в достижении цели, и помочь ему в осознании и исследовании препятствий; клиент исследует свои внутренние и внешние препятствия;

– выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий: коуч задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие клиента к поиску решений и преодолению ограничений; клиент исследует возможности для преодоления препятствий;

– выбор конкретного варианта действий и составление плана: коуч помогает клиенту в анализе возможностей; клиент анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий. Итогом всей работы является план дальнейшего развития и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения.

На основе обобщения и анализа имеющихся научных и практических работ по данной проблеме (А. Перцев, М. Атkinson, О. Самольянов, И. Карнаух и др.), осмысления и реализации на практике технологии коучинга, в последнем мы выделяем следующие содержательные характеристики:

- постановка цели, прогнозируемого результата;
- анализ реальности: существующие ресурсы, ограничения, возможности;
- поиск решения: рассмотрение вариантов, выбор алгоритма достижения цели;
- составление пошагового плана достижения искомой цели.

Первый этап включает установку взаимоотношений, осознание клиентом, чего он хочет на самом деле, заключение контракта на совместное достижение конкретной, возможно, промежуточной цели. Этот этап очень важный, он может длиться не одну сессию. Не каждый клиент, как показывает практика, может сразу сформулировать свою цель. На этом этапе исследуется текущая ситуация, проблемы и происходит поиск ответов на следующие основные вопросы: «Чего вы хотите достичь? Что будет идеальным результатом нашей работы? Зачем вам это нужно?».

Следующий этап – анализ реальности: что есть в настоящее время, каковы ресурсы, ограничения, возможности. Вопросы, которые задает коуч на данном этапе: «Как выглядит ситуация на данный момент? В какой мере вы лично контролируете результат? Какие возможности есть для достижения цели? Какие ограничения существуют для достижения цели?». Третий этап – поиск решения, определение конкретных шагов на пути к результату, опираясь на внутренние и внешние ресурсы сотрудника. Ряд наиболее важных вопросов, на которые нацелена работа на данном этапе: «Как вы можете это получить? Что вы можете сделать, чтобы достичь цели? Какими способами вы можете достичь цели? Какая из возможностей дает лучший результат?». Завершающий этап – выбор конкретного варианта действий и составление плана. При этом важен поиск ответов на следующие вопросы: «Что вы собираетесь делать в первую очередь? С чего бы вы хотели начать? Когда точно вы намереваетесь начинать и заканчивать каждое действие? Имеются ли внутренние или внешние факторы, препятствующие выполнению намеченного плана? Что вы будете делать, чтобы устранить эти факторы?».

На протяжении всех этапов работы очень важной задачей коуча является поддержка клиента. Коуч поддерживает у клиента уверенность в том, что он может добиться поставленной цели. На протяжении всего времени работы коуч слушает ответы на вопросы по рамке результата, а именно: сформулирован ли он позитивно, находится ли в зоне контроля клиента, является ли цель конкретной, измеряемой, достижимой, реалистичной и определенной во времени, является ли цель экологичной, соответствует ли она другим целям клиента? Роль коуча заключается также в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и ответственность за ее достижение. Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании условий результативности взаимодействия с клиентом. Технология коучинга работает на уровне сознания и служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых –

вопросные технологии коучинга. Клиент сам знает ответы на свои вопросы или может их найти. Этот принцип является основополагающим в коучинге.

Формирование системы применения технологий коучинга с целью организации развития профессиональных компетенций включает в себя три важнейших направления:

1. Разработка и реализация в рамках организации самостоятельного проекта, направленного на активизацию процесса обновления профессионального опыта работника.

2. Формирование прозрачной, понятной для всех системы оценки и перспектив развития профессиональной компетентности работников организации.

3. Обеспечение составления обобщенной модели профессиональных компетенций различных групп работников, определение круга их профессиональных интересов, проблем и мотиваций, а также готовности к восприятию новых знаний и их применению в практической деятельности.

Для обеспечения целостности и единства организационно-методологических подходов к применению коучинга как технологии развития муниципальных служащих необходимо учитывать следующие условия:

- целостность;
- практическая направленность;
- стабильность;
- удобство применения;
- согласованность с целями деятельности организации;
- универсальность;
- адаптивность.

Основными направлениями применения коучинга для профессионального развития сотрудников выступают:

1. Целевое управление командой (мотивация через постановку целей сотрудников к профессиональному развитию, управление карьерой, определение зон ответственности).

2. Стратегическое планирование: причины не реализации планов, определение собственной стратегии.

3. Тактическое планирование: разработка тактических планов по направлениям, система мониторинга выполнения планов.

4. Управление личным временем: выявление причин потерь времени, эффективная организация рабочего времени.

5. Управление профессиональным ростом сотрудников: выявление потенциала, развитие инициативы, определение стимулов для развития и саморазвития.

6. Развитие корпоративной культуры: поиск и установление взаимосвязей между профессионально-личностными целями сотрудников, поощрение инициативы.

В рамках данного исследования нами был изучен ряд технологий коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в развитии профессиональных компетенций муниципальных служащих. Это технологии: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Следует отметить, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения¹.

Перечисленные техники мы можем рекомендовать к использованию в коучинг-сессиях для раскрытия глубинного потенциала личности, профессионала, команды, четкого осознания целей и задач, стоящих перед сотрудниками.

Что мы имеем в результате использования коучинг-тренинга:

- появляется более четкое осознание целей и задач;
- обучаемый постоянно сконцентрирован на поставленной задаче;
- обеспечивается более точный анализ ситуации;
- появляется уверенность у человека в своих способностях и возможностях;
- люди творчески включаются в достижение своих целей и целей организации;

¹ Козлова О. ПроКоучинг просто. Инструменты коучинга / О.Козлова. [Электронный ресурс]. - URL: <http://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga.html>.

- улучшается выполнение персоналом своих обязанностей;
- точнее исполняются выработанные решения;
- находятся новые ресурсы и незадействованные резервы.

Такое обучение превращается в сотрудничество, в открытый обмен мнениями с проговариванием «запретных» тем, типичных ошибок и связанных с ними «болевыми» моментов, находятся реальные решения рабочих задач. И это обеспечивает максимально возможную эффективность от всего процесса.

Применение технологий коучинга повышает потенциал специалиста¹:

1. Развивает способность создавать видение профиля текущей или желаемой должности, чтобы ей соответствовать.
2. Создает план последовательных действий для воплощения видения в реальность.
3. Развивает способность работать на результат.
4. Развивает способность создавать видение развития организации.
5. Помогает формировать план развития карьеры и план достижения успеха.
6. Помогает выйти за личные ограничения, которые создают риски для карьерного продвижения.
7. Поддерживает в преодолении значимых профессиональных и карьерных неудач, влияющих на мотивацию и приверженность.
8. Помогает научиться управлять стрессом на работе.
9. Помогает развить уверенность в своем профессионализме.
10. Увеличивает эффективность общения с людьми разных личностных стилей.
11. Усиливает чувство личной идентичности и помогает создать баланс рабочей и личной жизни.
12. Помогает создавать диалог между членами команды.
13. Помогает расширить личные и профессиональные горизонты.
14. Создает безопасную зону для исследования событий профессиональной жизни и межличностных конфликтов.

¹ Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала // Молодой ученый. - 2011. - №8. Т.1. - С. 121-124. - URL <https://moluch.ru/archive/31/3544/>.

Применение технологий коучинга повышает потенциал руководителя:

1. Развивает навыки, необходимые для управления проектами и развития подчиненных и команд.
2. Помогает определить и развивать сильные стороны индивидуального стиля общения.
3. Помогает сделать более эффективным общение с людьми разных личностных стилей.
4. Способствует развитию личных и профессиональных социальных связей.
5. Поддерживает в развитии более эффективных навыков управления.
6. Развивает способности задавать продвигающие вопросы, которые воодушевляют и мотивируют других.
7. Развивает управленческое видение.
8. Развивает уверенность и навыки управления и влияния на организационные изменения в одном из направлений общего видения развития бизнеса.
9. Поддерживает в развитии уверенности в навыках публичных презентаций.
10. Развивает навыки переговоров.
11. Помогает разработать план карьерного развития.
12. Учит проводить индивидуальный и командный коучинг для улучшения деятельности и личностного роста.
13. Помогает создать или развивать фундамент для личного лидерства.
14. Развивает личные и карьерные перспективы.
15. Помогает научиться управлять организационной политикой.

В самом широком понимании коучинг является способом развития людей в организации с целью повышения эффективности деятельности и реализации их потенциала в полной мере. Коучинг принято рассматривать как развивающую деятельность, а не как деятельность, направленную на исправление недостатков в работе.

Коучинг в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения руководителя и служащего, который способствует как успешной

деятельности организации, так и профессиональному становлению сотрудника в быстро изменяющихся обстоятельствах служебной деятельности.

Таким образом, можно предположить, что дополнительные пути развития и совершенствования профессиональной компетентности способствуют созданию благоприятного климата организации, который напрямую влияет на повышение эффективности труда, изменению уровня мотивации к развитию. Рассматривая значение развития профессиональной компетентности персонала и самой организации, позволяет сделать вывод о том, что развитие и совершенствование профессиональной компетентности является естественной потребностью персонала. Однако для того, чтобы данная потребность стала у работника ведущей, требуется создание в организации необходимых условий, способствующих применению технологий коучинга для развития сотрудников. Следует отметить, что сотрудничество, характерное для коучинга, делает подчиненного более эффективным и производительным, позволяет ему раскрываться, проявлять инициативу, креативность и, соответственно, быть ответственным за свои решения.

Принимая во внимание тот факт, что в настоящее время коучинг признан, как один из важнейших инструментов, влияющих на результативность деятельности отдельных людей и организации в целом, как один из универсальных инструментов, объединяющих в себе различные техники и методики и дающий новые возможности и перспективы успешной самореализации и развития, в современной российской действительности данная технология начинает активно использоваться в работе с персоналом.

Можно отметить основные перспективы развития коучинга в России¹:

- Профессиональные объединения. Переход к активному развитию профессионального коучинга в России на базе Международного союза коучей (ICF). При активном участии Представительства в нашей стране будет развиваться профессиональное сообщество, проводятся ежегодные конференции, недели коучинга и другие мероприятия;

¹ Краснова С.В. Современные методики проведения аттестации государственных гражданских служащих / С.В.Краснова // Инновационные технологии управления и права. - 2014. - №1. - С. 49- 55.

- Признание. Коучинг получает признание на всех уровнях менеджмента. Преимущественно он проводится с руководящими кадрами высшего звена и топ - менеджментом. Но и на уровне среднего звена он также достаточно распространен. Сейчас необходимо признание коучинга как отдельной самостоятельной технологии развития персонала на научном уровне, выделении его как отдельной учебной дисциплины;

- Научные исследования. В России уже опубликован ряд научных диссертаций и дипломных работ, проводятся исследования в области коучинга (Д.В.Ненашев, Е.А.Татосян, А.О.Вылегжанина, В.Л.Измагурова, А.А.Воронова). Предполагается, что в ближайшие годы интерес к данной теме только возрастет и количество исследований резко увеличится;

- Распространение. На сегодняшний день коучинг в России еще находится на стадии «распространения». Сейчас в большей степени представлены последователи американских традиций. В нашей стране достаточно мало источников и материалов, посвященных теории коучинга. Сегодня большинство руководителей в российских компаниях знают, что такое коучинг, хорошо понимают его важность и даже пытаются применять его основы на практике.

Коучинг - это колоссальная возможность для России, потому что наша страна сейчас оказалась в ситуации, когда за короткое время нужно самыми эффективными способами интегрироваться в мировую экономику. У нас не так много ресурсов, которыми мы можем для этого воспользоваться. А ведь самый большой наш ресурс - это люди, их внутренний потенциал, настрой и нацеленность на результат.

Выводы по первой главе.

1. Одним из важнейших факторов эффективности муниципального управления являются компетентность и квалифицированность кадров, а также понимание работниками своих функций и ответственное отношение к работе и должностным обязанностям.

2. Существующие в науке трактовки понятий «профессиональное развитие», «профессионализм», «профессиональная компетентность» имеют различный

подход, но авторы едины во мнении, что профессиональная компетентность должна стать неременным следствием профессионального развития муниципальных служащих, где особое место занимают технологии профессионального развития кадров, как традиционные, так и современные, инновационные.

3. Наряду с традиционными технологиями профессионального развития муниципальных служащих, в настоящее время возрастает интерес к применению современных инновационных технологий развития, примером которых выступает коучинг.

4. Понятие коучинга имеет разные трактовки. При этом их объединяет общее – все авторы определения схожи во мнении, что коучинг направлен на изменение мышления и поведения сотрудников путем их активизации.

5. Современное управление в стиле коучинга базируется на восприятии сотрудника как огромного дополнительного ресурса, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность, уметь принимать решения. Коучинг представляет собой интерактивный процесс, результатом которого для работника и коуча является качественное повышение эффективности и развитие желаемых способностей и качеств работника.

6. Коучинг применяют не только как стиль управления, но и обретает популярность как технология развития.

7. Мы изучили возможности применения коучинга как технологии обучения и развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, в соответствии с философией и принципами коучинга. В рамках данного исследования нами был предложен ряд технологий коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в развитии профессиональных компетенций муниципальных служащих. Каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения, и могут быть успешно использованы в коуч-сессиях для раскрытия глубинного потенциала личности, профессионала, команды, четкого осознания целей и задач, стоящих перед сотрудниками.

8. Основными направлениями применения коучинга для профессионального развития сотрудников выступают:

- целевое управление командой (мотивация через постановку целей сотрудников к профессиональному развитию, управление карьерой, определение зон ответственности);
- стратегическое планирование: причины не реализации планов, определение собственной стратегии;
- тактическое планирование: разработка тактических планов по направлениям, система мониторинга выполнения планов;
- управление личным временем: выявление причин потерь времени, эффективная организация рабочего времени;
- управление профессиональным ростом сотрудников: выявление потенциала, развитие инициативы, определение стимулов для развития и саморазвития;
- развитие корпоративной культуры: поиск и установление взаимосвязей между профессионально-личностными целями сотрудников, поощрение инициативы.

7. Применяя коучинг в работе с сотрудниками, мы можем получить результат:

- появится более четкое осознание целей и задач;
- обучаемый будет постоянно сконцентрирован на поставленной задаче;
- происходит более точный анализ ситуации;
- появится уверенность у человека в своих способностях и возможностях;
- люди творчески включатся в достижение своих целей и целей организации;
- улучшится выполнение персоналом своих обязанностей;
- точнее исполняются выработанные решения;
- найдутся новые ресурсы и незадействованные резервы.

8. Коучинг имеет перспективы развития в России:

- увеличивается количество профессиональных объединений, проводятся конференции и другие мероприятия;

- коучинг получает признание на всех уровнях менеджмента.

Преимущественно он проводится с руководящими кадрами высшего звена и топ - менеджментом. Но и на уровне среднего звена он также достаточно распространен;

- в России уже опубликован ряд научных диссертаций и дипломных работ, проводятся исследования в области коучинга. Предполагается, что в ближайшие годы интерес к данной теме только возрастет и количество исследований резко увеличится;

- на сегодняшний день коучинг в России еще находится на стадии «распространения». Сегодня большинство руководителей в российских компаниях знают, что такое коучинг, хорошо понимают его важность и даже пытаются применять его на практике.

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ СУРГУТСКОГО РАЙОНА

2.1. Анализ состояния профессионального развития муниципальных служащих на примере Сургутского района

Основным направлением совершенствования работы системы органов власти выступает повышение результативности ее работы. В условиях реформирования бюджетного процесса и обновления законодательства, сохраняется и возрастает необходимость в непрерывном повышении квалификации муниципальных служащих, совершенствовании форм и тематики обучения. В связи с тем, что одним из основных условий развития муниципальной службы является повышение профессионализма и компетенции кадрового состава, реализация которого тесно связана с задачей по совершенствованию системы дополнительного профессионального образования кадров для муниципальной службы, вопрос кадровой обеспеченности органов местного самоуправления продолжает оставаться одним из актуальных.

В Сургутском районе задачи развития кадровой работы муниципальной службы решаются на основе:

- федерального законодательства: Федеральный закон РФ от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- регионального законодательства: Закон ХМАО-Югры от 20.07.2007 № 113-оз «Об отдельных вопросах муниципальной службы в ХМАО-Югре»;
- нормативных правовых актов муниципального образования Сургутский район: постановление главы Сургутского района от 19.05.2012 № 119-пг/нпа «О квалификационных требованиях для замещения должностей муниципальной службы в муниципальном образовании Сургутский район», постановление главы Сургутского района от 08.04.2014 № 45-нпа «Об утверждении перечня

должностей», решение Думы Сургутского района от 24.05.2016 № 909 «Об утверждении Положения о размере должностного оклада, размерах ежемесячных и иных дополнительных выплат лицам, замещающим должности муниципальной службы, и порядке их осуществления», решение Думы Сургутского района от 29.09.2010 № 655 «Об утверждении порядка и условий предоставления дополнительных гарантий муниципальным служащим Сургутского района».

Также приняты муниципальные нормативно-правовые акты по формированию резерва управленческих кадров, проведению конкурсов по формированию резерва управленческих кадров.

Приоритетными направлениями развития муниципальной службы в Сургутском районе обозначены:

- ресурсное обеспечение кадрового потенциала;
- финансовое обеспечение;
- информационное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение.

Если подходить к определению ресурсного обеспечения кадрового потенциала, то нужно говорить о непрерывном повышении квалификации, получении новых знаний и совершенствовании уже имеющихся. Обязательно нужно говорить и о совершенствовании необходимых в работе навыков, умений, практики общения с людьми. И немаловажным фактором, определяющим развитие, должны стать функциональные требования должности, возможности развития каждой конкретной личности, уже приобретенные знания и навыки. Представляется необходимым в сфере кадровой работы внедрять и развивать современные механизмы развития кадров муниципальной службы, примером которых выступает коучинг.

Мы считаем, что применение технологии коучинга в органах местного самоуправления Сургутского района будет более эффективно для профессионального развития муниципальных служащих, так как проблема профессионального развития кадров является ключевой для Сургутского района и требует изменений в подходах к организации обучения сотрудников.

Целью нашей работы является исследование применения технологии коучинга в развитии муниципальных служащих на примере Сургутского района.

В рамках данной работы нами были проведены исследования состояния кадрового потенциала в трех муниципальных образованиях Сургутского района: сельское поселение Солнечный, городское поселение Белый Яр, городское поселение Барсово. В опросе приняло участие 36 респондентов - муниципальных служащих, из них: 12 руководителей и 24 специалиста; мужчин - 3, женщин - 33. Средний возраст опрошиваемых в сельском поселении Солнечный - 39 лет, городском поселении Белый Яр - 37 лет; городском поселении Барсово - 41 год. Образование: наличие ученой степени нет ни у одного муниципального служащего из опрошенных; высшее - сельском поселении Солнечный - 10 служащих (83,3%); городском поселении Белый Яр - 11 служащих (78,0%), в городском поселении Барсово у 10 служащих (100,0%); неоконченное высшее - 2 служащих городского поселения Белый Яр (14,0%), среднее профессиональное - 2 служащих сельского поселения Солнечный (16,7%).

Кадровый состав органов местного самоуправления в настоящее время, по оценкам респондентов, имеет низкий уровень сформированности. Это связывают с двумя группами факторов:

- а) недостаточность квалификационной составляющей действующих муниципальных служащих - 53%;
- б) низкая заинтересованность граждан в поступлении на муниципальную службу - 47%.

Анализ кадрового состава представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Анализ кадрового состава

Показатели	с.п.Солнечный	г.п.Барсово	г.п.Белый Яр
Кадровая обеспеченность	100%	86%	97%
Средний возраст	39	41	37
Гендерный состав	мужчин – 6 женщин – 20	мужчин - 2 женщин - 16	мужчин - 2 женщин - 29

Анализ кадрового состава показал, что в данных муниципальных образованиях наблюдается дефицит профессиональных кадров, и, если количественные показатели представляются более или менее удовлетворительными (практически полностью укомплектован штат сотрудников администрации – 94%), то качественные показатели вызывают серьезные нарекания.

Исследование состояния профессионального развития муниципальных служащих основывалось на следующих показателях:

- образовательный уровень;
- специализация образования;
- периодичность прохождения курсов повышения квалификации;
- тематика курсов повышения квалификации;
- формы организации обучения.

Результаты исследования образовательного уровня представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Образовательный уровень муниципальных служащих

	с.п.Солнечный	г.п.Барсово	г.п.Белый Яр
Высшее образование	100%	88%	77%
Соответствие образования	85%	84%	88%

Во всех трех поселениях служащие проходили обучение в форме курсов повышения квалификации по следующим темам: «Противодействие коррупции на государственном и муниципальном уровне в РФ», «Правовое регулирование полномочий органов местного самоуправления в сфере земельно-имущественных и градостроительных отношений», «Управление государственным и муниципальным имуществом», «Организация работы с обращениями граждан. Нормативные требования: практика, опыт, инновации», «Организация деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований по противодействию идеологии терроризма и его профилактике» «Подготовка управленческих кадров в

сфере привлечения инвестиций», «Государственная национальная политика в системе национальной безопасности», «Обучение руководителей (специалистов) органов, специально уполномоченных решать задачи гражданской обороны и задачи по предупреждению и ликвидации ЧС на территории МО», «Охрана труда», «Основы противодействие коррупции на муниципальной службе», «Противодействие коррупции на государственном и муниципальном уровне в Российской Федерации», «Контрактная система в сфере закупок, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Как следует из анализа, темы обучения связаны с полномочиями, осуществляемыми органами местного самоуправления и не соответствуют потребностям в сфере деятельности муниципальных служащих: направлены на теоретическую, а не на практическую работу. Такие курсы носят формальный характер, организовываются в рамках исполняемых поселениями полномочий и не предполагают направленность тематики по развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения.

По оценкам общественности, степень удовлетворенности населения МО деятельностью муниципальных служащих выглядит следующим образом (таблица 2.3.):

Таблица 2.3. Степень удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления

Муниципальное образование	Удовлетворен(а) в полной мере	Удовлетворен(а) в достаточной степени	Частично не удовлетворен(а)	Полностью не удовлетворен(а)
---------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

Солнечный	53,5%	18,6%	9,3%	18,6%
Барсово	45,4%	9,6%	11,5%	33,5%
Белый Яр	37,5%	25,4%	19,4%	17,7%

Отметим, что в мониторинге удовлетворенности населением деятельностью органов местного самоуправления отсутствует показатель удовлетворенности уровнем профессионализма муниципальных служащих.

Следует признать, что вопрос развития профессиональных компетенций остается не раскрытым, невостребованным и муниципальные служащие выполняют свою деятельность согласно должностному регламенту, по административной «указке».

При проведении исследования муниципальными служащими были отмечены наиболее известные им формы повышения квалификации, влияющие, по их мнению, на профессиональное развитие:

- курсы повышения квалификации - 100%;
- лекции - 74%;
- семинары - 68%;
- тренинги - 35%;
- дистанционное образование - 57%.

Отметим, что среди указанных технологий не прослеживаются наличие представлений у муниципальных служащих о современных технологиях профессионального развития, в том числе и о технологиях коучинга.

Также, в рамках исследования, среди сотрудников органов местного самоуправления нами был проведен опрос на наличие представлений о коучинге как технологии развития и об уместности использования коучинга на муниципальной службе. Из 36 респондентов:

- не имеют представления о коучинге - 50%;

– считают применение коучинга бесполезным занятием и тратой времени - 41%;

- считают, что применение коучинга в муниципальной службе повысит производительность труда, эффективность деятельности, поможет в разрешении конфликтов, раскроют потенциал сотрудников, окажет помощь в достижении профессиональных целей - 59%.

На основании проведенного анализа состояния кадрового потенциала муниципальных служащих Сургутского района можно сделать следующие выводы:

- профессиональная подготовка муниципальных служащих характеризуется достаточно высоким образовательным уровнем, но характер системы повышения квалификации муниципальных никак не связан с развитием профессиональных компетенций сотрудников;

- мониторинг удовлетворенности населением деятельностью органов местного самоуправления не включает в себя показатель удовлетворенности населением уровнем профессионализма муниципальных служащих;

- у муниципальных служащих органов местного самоуправления слабо выражены представления о коучинге - современной технологии профессионального развития.

Профессиональное и личностное развитие муниципальных служащих играют важную роль в преобразовании местного самоуправления, росте удовлетворенностью населением качеством предоставляемых услуг. Поэтому процесс развития муниципального служащего нового поколения является ключевым элементом механизма становления и обновления системы управления на местах. Такой муниципальный служащий обладает широким кругозором, компетентен, умеет ставить перед собой задачи, способен к новой модели действия.

В связи с этим муниципальным образованиям необходимо провести анализ применяемых технологий развития муниципальных служащих на основе соотношения с имеющейся оценкой результатов деятельности органов местного самоуправления. Мы можем рекомендовать учесть в плане работы с кадровым составом применение технологии коучинга - как совокупность методов, средств и

форм воздействия на личность специалиста, обеспечивающих его профессиональное развитие посредством раскрытия внутреннего потенциала.

2.2. Применение технологии коучинга для развития муниципальных служащих

Профессиональное развитие в сфере муниципальной службы осуществляется в режиме «ручного», а не системного управления. Технологии коучинга, по-нашему мнению, будет служить эффективным средством диагностики и выделения приоритетных направлений профессионального развития муниципальных служащих, а также разработки технологий стимулирования руководителей и специалистов, учитывающих результативность и эффективность их работы. Говоря о разработке модели коуч-консультирования для работников органов местного самоуправления, следует отметить, что процесс коучинга включает в себя элементы обучения, методы диагностики, тренинга и механизмы психологической помощи. Основными задачами использования технологий коучинга при работе с сотрудниками на муниципальной службе являются:

- развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач в ходе коуч-тренингов;
- оптимизация действий и управленческих решений на основе освоения рациональных методов современного управления развитием в организации, учитывая достаточно жестко регламентированную структуру органов власти;
- совершенствование мастерства в сфере формирования и поддержания корпоративной культуры;
- совершенствование навыков коммуникации;
- совершенствование управленческих навыков;
- формирование мотивации;
- овладение навыками самоменеджмента (управление временем, управление стрессами).

В соответствии с названными задачами могут быть сформированы следующие направления коуч-сессий:

1. Эффективное лидерство.
3. Управление коммуникациями.
4. Управление развитием организации.
5. Управление корпоративной культурой.
6. Принятие управленческих решений.
7. Самоменеджмент.

Для реализации указанных направлений можно использовать технологии коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в работе с кадрами. Предлагаем характеристику следующих технологий: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Отметим, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения.

Техника «Колесо баланса»¹.

Целями методики являются:

- определиться с текущим состоянием развития жизненных сфер;
- четко выделить желания и потребности;
- составить планы на будущее;
- оценить степень своей личной и профессиональной успешности;
- сделать выводы, способствующие позитивным изменениям в жизни.

На весь процесс построения Колеса может уйти час или больше. Но в любом случае торопиться не стоит, нужно с пользой провести это время. Необходимо сосредоточиться только на себе и на понимании того, что такое колесо баланса и каковы его элементы.

Наиболее типичными категориями, входящие в колесо жизненного баланса являются: здоровье, семья и друзья, работа, отношения, отдых, личный и духовный

¹ Козлова О. ПроКоучинг просто. Инструменты коучинга / О.Козлова. [Электронный ресурс]. - URL: <http://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga.html>.

рост, финансы. В своем исследовании для составления Колеса баланса мы использовали сферы профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Процедура проведения.

Нужно взять белый лист бумаги и изобразить на нем круг, разделив на восемь частей. Затем необходимо определить восемь профессиональных компетенций и распределить их по секторам (подписать). Даем им общую оценку по 10-бальной шкале. Критерий оценки - степень удовлетворенности обозначенной компетенцией.

Интерпретация результата. Все представленные поля связаны. Если они представляют равноценное развитие, то в профессиональной деятельности есть необходимый баланс. Если же баланс нарушается, что в свою очередь ведет к негативным переживаниям и снижению мотивации к дальнейшему профессиональному развитию. В представленном рисунке можно увидеть пример создания колеса баланса. Подробная инструкция проведения техники Колесо баланса описана в Приложении 1.

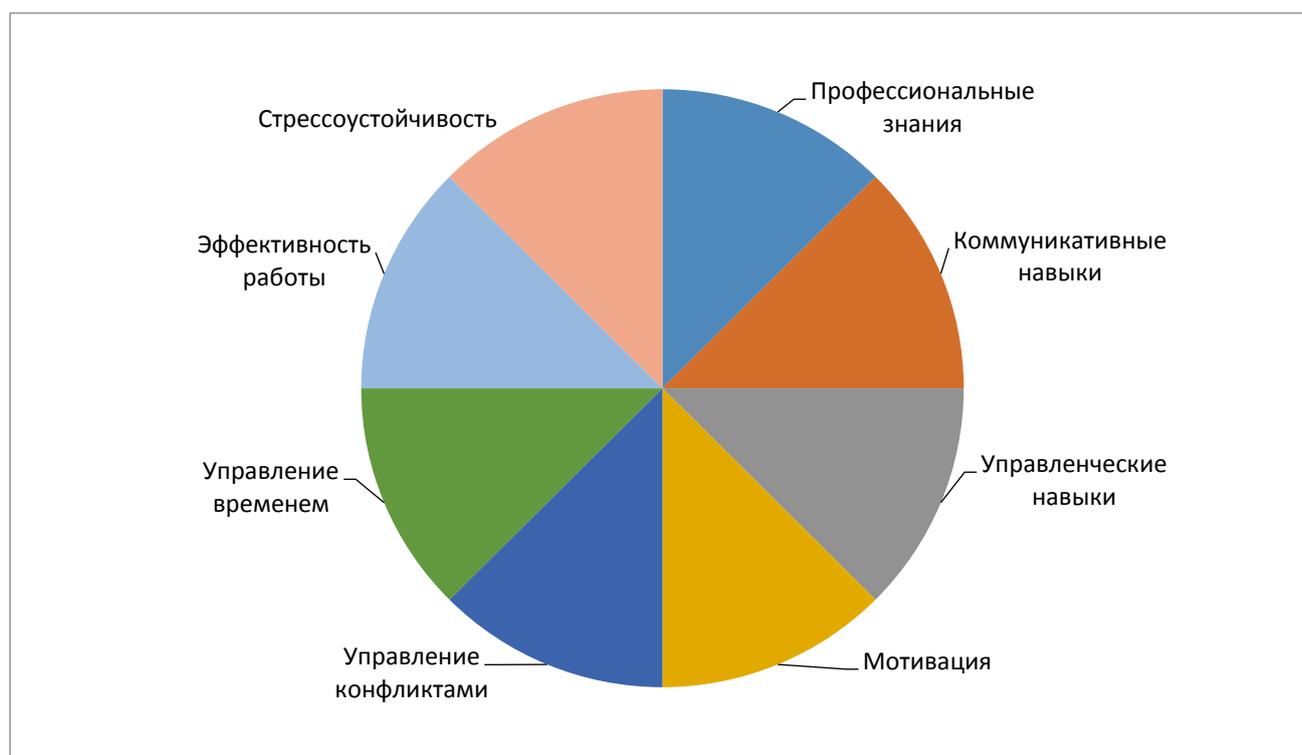


Рис 2.1. Колесо профессионального баланса.

Колесо профессионального баланса - стратегическое планирование карьеры. Так можно его назвать по-другому. Это означает, что профессиональное развитие

зависит от самого сотрудника, и результат зависит от того, какие цели человек сам поставил перед собой, и какую схему действий выбрал. Колесо профессионального баланса лишь показывает то, чего сотрудник добился на данный момент, а также приводит к выводам, что нужно изменить для более полной реализации своего потенциала или решения текущих проблем в каких-либо сферах. Колесо баланса является прекрасным способом упорядочить и структурировать любую сферу жизнедеятельности человека, в том числе и профессиональную. После того как рисунок готов и составлено мнение об отмеченных на нем областях развития, желательно ответить для себя на ряд вопросов, которые помогут разобраться в том, есть ли в интересующей вас сфере баланс:

- какие секторы имеют низкие показатели и почему?
- устраивает ли вас текущее состояние профессиональной деятельности?
- что можно предпринять для большей гармонии сфер?

Еще одна не менее популярная технология, применяемая в коучинге - **SMART** - самая известная система постановки целей¹.

Цель технологии - идентифицировать достоинства и слабые места специалиста как профессионала. Основная задача SMART - повышение эффективности деятельности за счет грамотной постановки целей, планирования их достижения с учетом необходимых ресурсов, расстановки приоритетов, распределения рабочего времени в соответствии с целями и задачами, выявления неиспользуемых резервов времени.

Структура техники.

SMART – это аббревиатура, 5 признаков поставленной цели:

S - Конкретная. Цель должна быть четкой, конкретной, сформулирована в позитиве.

M - Измеримая. Поставленная цель должна иметь измеримые результаты. Если сложно придумать измеримую цель, можно использовать шкалирование:

- оцените от 1 до 10, насколько вы сейчас приближены к своей цели.

¹ Козлова О. ПроКоучинг просто. Инструменты коучинга / О.Козлова. [Электронный ресурс]. - URL: <http://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga.html>.

- оцените от 1 до 10, сколько баллов вы хотите получить, чтобы считать свою цель достигнутой.

- как вы узнаете, что достигли этого результата.

Формулировка должна стать такой, чтобы любой прочитавший ее человек понял ее одинаково.

А - Достижимая. Специалисты должны иметь возможности достичь поставленной цели, хотя бы в потенциале. Должны быть ресурсы (внешние и внутренние) для ее достижения, либо специалист должен быть способен эти ресурсы обрести. Необходимо оценить свои резервы и ресурсы. Что уже имеется, что необходимо приобрести еще?

Р - Реалистичная. Необходимо оценить собственные возможности для достижения поставленной цели. Оценить, что имеется у специалистов для достижения своей цели и чего на данный момент не хватает. Также цель должна согласовываться с другими жизненными целями, не противоречить им.

Т - Определенная по времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Для кого этот пункт окажется самым сложным – ставить своей цели конкретный срок исполнения. Каким образом можно достичь этой цели? Какой это будет год, месяц, день?

Дополнительно необходимо проверить экологичность своей цели – как другие люди отнесутся к достижению этой цели? Кому она может не понравиться? Как это может повлиять на достижение цели?

Проделав смартирование, необходимо проанализировать - какой самый первый и самый легкий шаг на пути к своей цели можно сделать уже сегодня?

Процедура проведения.

Методика представляет собой пошаговый подход.

На первом этапе выявляются запросы и мотивы потребности в обучении. Происходит расстановка и прояснение основных целей и приоритетов в обучении.

Этапы:

1. Расстановка целей (Что вы хотите?).
2. Обследование текущей ситуации (Что происходит?).

На втором этапе проводится стандартный тренинг с использованием широкого набора упражнений и игр для достижения цели тренинга сформулированных на первом этапе. Общая модель тренинга - цикл: «Рассказ-Демонстрация-Тренировка».

На третьем этапе анализируются полученные результаты (Достигнуты ли поставленные цели?)

На этом этапе выявляются мешающие профессиональному развитию препятствия, возможные проблемы. А также рассматриваются мероприятия по переносу полученных навыков в рабочую среду.

Этапы:

1. Список возможностей (Что нужно сделать?).
2. То, что надо сделать (Что будете делать?).

По этой технологии коучинг проводится в направлении увеличения осознанности и собственных способностей. Основным инструментом технологии SMART являются вопросы коуча и его заинтересованность в ответах специалиста.

Не менее известным коучинговым инструментом является техника **«Пирамида логических уровней»**¹ (рис 2.2.) Автор Роберт Дилтс.

Цель методики: применение упражнения в ситуациях, когда необходим всесторонний взгляд на собственную цель.

Структура и процедура проведения.

Необходимо честно отвечать себе на вопросы пирамиды - сначала взбираясь вверх по ее ступенькам, а потом опускаясь вниз.

Всего есть 6 логических уровней (начиная снизу):

1 уровень - окружение. Вопрос - где?

Ответьте, когда вы планируете достичь цели, где это будет, кто будет рядом с вами (близкие, клиенты, коллеги и т.д.)

2 уровень - действие. Вопрос - что делать?

Какие шаги вы станете совершать, достигнув цели? Что будете делать в том окружении, о котором говорили ранее?

3 уровень - способности. Вопрос - как?

¹ Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. – М.: - Олма-Пресс, 2004. – 256 с.

Какими навыками и способностями вам необходимо обладать, чтобы достичь цели? Какие из них у вас уже есть, а какие требуют развития?

4 уровень - ценности. Вопрос - почему это важно?

Что важного и ценного вы получите, достигнув этой цели? Что ценного принесут в вашу жизнь полученные навыки и опыт? Как изменится ваша жизнь, когда вы достигните цели?

5 уровень - идентификация. Вопрос - кто?

Кем вы будете, когда достигните своей цели? Кем вы станете, когда в вашей жизни появится то ценное, что она в себе несет? Что вы скажете себе в момент достижения цели?

6 уровень - миссия. Вопрос — ради кого?

Для кого еще важно достижение цели, поставленной вами? Кто будет рад, получит пользу от ее достижения?

Ответив на все эти вопросы, спускаемся вниз по тем же уровням.

- Будут ли рады те, ради кого я это делаю?
- Что ценного я получу, когда достигну цели?
- Какими способностями я буду обладать?
- Что я буду делать?
- Когда, где, с кем все это случится?



Рис. 2.2. Пирамида логических уровней.

Техника «Пирамида логических уровней» может применяться в любой сфере деятельности для разностороннего анализа и оценки достижения цели.

Существенную помощь в эффективном планировании деятельности оказывает технология коучинга «**Тайм менеджмент**» (управление временем). Цель технологии - организации времени и повышения эффективности его использования. В некотором роде это не столько набор техник, сколько стиль жизни и философия ценности времени в быстром потоке информации и постоянно меняющемся мире.

Процедуры техники.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- постановка цели;
- планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения;
- реализация - конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;
- контроль достижения цели и выполнения планов.

Мы предлагаем несколько вариантов техник Тайм менеджмента.

Матрица Эйзенхауэра, или Принцип Эйзенхауэра, или Метод Эйзенхауэра. Ее использование позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Считается, что именно 34 президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил ее и сделал стандартом своей работы. Эйзенхауэр выделил следующие 4 категории дел по критериям – важности и срочности.

- *Задачи А.* Важные и срочные. Например, критические ситуации, проекты с «горящим» сроком. Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления.
- *Задачи Б.* Важные и несрочные. Например, стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие. Для задач данного типа необходимо устанавливать временные рамки.
- *Задачи В.* Неважные и срочные. Например, спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к вашим

непосредственным обязанностям и т.п. По возможности от таких просьб следует отказываться или перепоручать.

- *Задачи Г.* Неважные и несрочные. Это мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени). Необходимо стремиться устранить такие дела навсегда из своей жизни.

Необходимо обратить внимание, что только действительно важные задачи должны входить в группу А и группу Б.

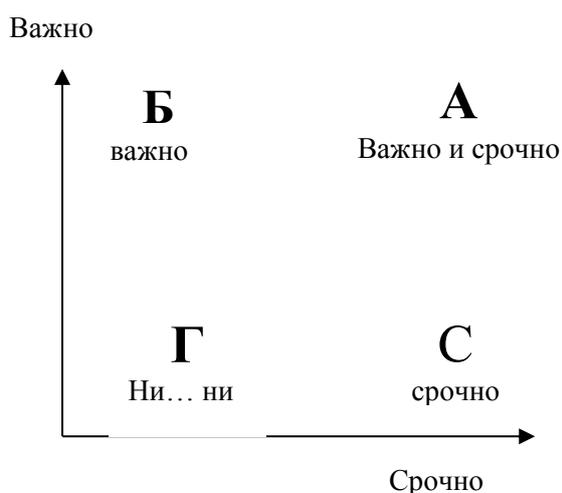


Рис. 2.3. Матрица Эйзенхауэра

Для разумного планирования своего времени необходимо начинать с задания, стоящего в группе А под номером 1, а не 3 или 4, какими бы они интересными не были. Если к концу рабочего дня не успели справиться с задачами группы А, то нужно продолжить с ними работу на следующий день. Каждый день необходимо работать с какой-либо задачей группы Б, требующей больших временных затрат. Необходимо позаботиться чтобы работать над действительно важными задачами, чтобы приблизить к себе поставленную цель. А выиграть время можно научившись говорить «нет» и отказываться от выполнения необязательных дел.

Принцип Парето, или Закон Парето, или *принцип 20/80* — эмпирическое правило, введённое социологом Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». В приложении к тайм-менеджменту (управлению временем) это правило звучит так: 20% дел (и затраченного времени) дают 80%

результатов; 80% дел (и затраченного времени) дают 20% результатов. В связи с этим следует вначале выделить те 20% дел, которые дают максимальный результат и начинать с них.

Техника «Хронометраж».

Техника «Хронометраж» представляет собой фиксацию времени для любых задач, даже таких примитивных, как утренняя зарядка или обед. Вы записываете каждое дело, на которое вы тратите время, тем самым в течение недели вы сможете решить следующие задачи:

- определить, на что тратится ваше время;
- выявить хронофагов, то есть «пожирателей времени» (все, что отвлекает от нужных, запланированных дел);
- выработать «чувство эффективности» и «чувство времени».

Техника помодора.

Принцип выполнения: заводим таймер на 25 минут, сосредоточенно работаем, не отвлекаясь пока не прозвенит таймер, после чего делаем перерыв на 5 минут. После 4-х повторений делаем долгий перерыв — 20-25 минут. Таким образом, вы постоянно чередуете работу и отдых, меняете деятельность и избегаете переутомления.

Применение данной техники позволит эффективно планировать свою профессиональную деятельность, быть успешным в управлении временем.

Не меньший интерес представляет собой техника **классификации стилей менеджмента Ицхака Адизеса**¹ - американского консультанта в области управления. Цель техники - развития профессиональных качеств сотрудников. По его утверждению «...основные стили управления представляют собой комбинации четырех функций, которые должны выполняться, чтобы организация процветала, то есть была результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Эти функции таковы:

Р---: Производитель результатов/Одинокий рейнджер

¹ Адизес И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И.К. Адизес. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

Описание роли. Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это Producing, или производство результатов в краткосрочном аспекте. Производитель результатов трудолюбив и верен своей работе. Он знает, что должно быть сделано и как — и просто идет и делает.

Ошибка: стиль одинокого рейнджера. Он настолько сосредоточен на достижении результата, что у него не остается времени на все остальное. Он не создает команду, не особенно хорошо умеет работать с людьми, не предлагает новых направлений. Он бросается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Он настолько сосредоточен на решении текущих проблем и получении результатов, что не задумывается о том, куда движется компания и что будет с ней через десять лет.

Несмотря на перегруженность, Одинокий рейнджер счастлив только тогда, когда сильно занят. Он оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает. Он готов принять перемены только в том случае, если они дают немедленный результат. Он склонен принижать значение системного менеджмента, считая, что он отнимает слишком много времени от «работы».

-А--: Администратор/Бюрократ

Описание роли: контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения. Он управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он очень хорошо организован и внимателен к деталям.

Бюрократический стиль. Он не создает результата и даже не знает, как это делается. Он действует исключительно в рамках правил. Он управляет посредством директив, как правило, в письменной форме. Он сосредоточен на том, как что-то делается, а не что и зачем. Он приходит на работу и уходит с нее точно по часам, и от своих подчиненных ожидает того же.

Для него хорош тот сотрудник, который действует согласно правилам и не создает проблем. Бюрократ оценивает себя по тому, насколько хорошо он контролирует систему, и по тому, насколько ему удастся свести к минимуму неопределенность. Он боится изменений, и организации нередко приходится

двигаться к своей цели вопреки Бюрократу. Он не может отклониться от правил даже тогда, когда это необходимо.

--П-: Предприниматель/Поджигатель

Описание роли. Чтобы выжить в изменяющейся среде, организации нуждаются в идеях. Менеджер в этой роли анализирует изменения, происходящие во внешней среде, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий. Он готов брать риск на себя и креативен.

Стиль поджигателя. Для подчиненного такого менеджера утро понедельника — самое сложное время. За выходной у Поджигателя возникают новые идеи, и в понедельник он меняет приоритеты. Он раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ждет немедленного исполнения. Причем задания формулируются не до конца. Он обожает спешку и суету, ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который он сам и создал.

Он растягивает ресурсы организации и собственные силы на невероятное количество задач. Он не признает за подчиненными права на свободное время, для него не существует ни выходных, ни праздников. Может показаться, что в организации под управлением Поджигателя должна царить творческая атмосфера, однако обычно наоборот: он воспринимает всех сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться. Чем активнее старается управлять Поджигатель, тем больше его организация откатывается назад.

---И: Интегратор/Суперпоследователь

Описание роли: способен слушать других и интегрировать их идеи, стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности. Интеграция необходима для эффективной долгосрочной работы любой компании.

Стиль суперпоследователя. Он сначала стремится определить, какой план действий будет принят большинством, а затем объединить людей для реализации этого плана. У чистого Интегратора нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов.

Он пытается сгладить трения и добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над тем, каковы могут быть долгосрочные последствия. Если между членами организации возникает борьба за власть, Суперпоследователь постарается определить, какая сторона имеет больше шансов на победу и присоединится к ней. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики.

Эти четыре функции подобны витаминам. Все они необходимы, чтобы организация была здорова и ею можно было успешно управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь - плохое управление. Симптомы этой болезни - текучесть персонала, сокращение доли рынка, снижение прибылей и т. д.»¹

Структура техники.

Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль управления. Хорошему управленцу не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления сотрудник может быть производителем — $Paеi$, администратором — $раЕi$, предпринимателем — $раЕi$, интегратором — $раеI$ и так далее.

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это Producing, или производство результатов. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело P, производителя, — удовлетворить их потребности и тем самым обеспечить результативность организации в краткосрочном аспекте. Эта функция оценивается по количеству людей, которые возвращаются, чтобы получить ваши услуги. Вторая функция, Administrating, или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача A,

¹ 2.1. Адизес И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И.К. Адизес. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

администратора, — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте. Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция Entrepreneur, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов, а значит, она будет результативной в долгосрочной перспективе. И наконец, менеджмент должен обеспечить Integrating, или интеграцию, то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе. При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

Р: Что?

А: Как?

Е: Когда?

І: Что?

Процедура проведения.

Для определения характерного стиля предлагается посредством выбора предложенных в таблице 2.4. профессионально-личностных характеристик отметить те, которые в степени от наибольшего к меньшему (от 4 до 1) присутствуют у сотрудника.

Таблица 2.4. Определение профессионально-личностных характеристик

а. вовлеченный б. сомневающийся в. яркий г. отзывчивый		а. активный б. наблюдающий в. абстрактный г. взаимодействующий
а. прямой б. анализирующий в. харизматичный		а. прагматичный б. размышляющий в. ориентированный на

	г. чувствующий		будущее г. теплый
	а. делающий б. созерцающий в. думающий г. сопереживающий		а. побеждающий б. наблюдающий в. концептуальный г. стремящийся к консенсусу
	а. отдающий себе отчет б. оценивающий в. идущий на риск г. благожелательный		а. рациональный б. сдержанный в. генерирующий идеи г. осведомленный
	а. эффективный б. логичный в. задающий вопросы г. интуитивный	0	а. деловой, серьезный б. аккуратный, точный б. яркий, выделяющийся г. приятный

Затем простым математическим способом сложения подсчитать сумм баллов по всем а, б, в, г. (Р. А. Е. I. соответственно)

Ключ: от 0 до 10 – ноль (полная несостоятельность); от 11 до 26 – строчная буква (удовлетворительное выполнение); от 27 до 40 – прописная буква (непревзойденный уровень).

Прописные буквы - Р, А, Е и I - означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы - р, а, е и i - показывают, что специалист выполняет функцию удовлетворительно. Прочерк в коде означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо.

Используя инструмент РАЕI, можно анализировать и решать проблемы в профессиональном и личностном плане, прогнозировать поведение людей. Данная техника может сделать ситуацию более управляемой, если учитывать выявленные стили поведения сотрудников.

Результатами реализации различных коуч-технологий можно обозначить:

– интенсивное обучение, базирующееся на личном практическом опыте участников;

– личностное развитие;

– повышение деловой эффективности;

– отработку и тренировку профессиональных управленческих навыков;

– возможность отработки нескольких стратегий поведения;

– развитие коммуникативных навыков;

– навыки формирования корпоративной культуры, работы в команде;

– лидерство и сотрудничество.

Основываясь на поставленные задачи и результаты исследования, с муниципальными служащими администрации сельского поселения Солнечный мы провели эмпирическое исследование, состоящее из двух этапов.

1 этап - диагностический - сентябрь 2018 года.

Точкой контроля служила техника коучинга «Колесо профессиональных компетенций», как диагностический компонент оценки уровня владения профессиональными компетенциями муниципальными служащими. Упражнение проводилось с использованием соответствующей инструкции по составлению Колеса баланса, с оценкой по десятибалльной шкале. В результате проведения муниципальными служащими самооценки и самоанализа в рамках техники Колесо баланса, мы получили следующие результаты (таблица 2.5.).

Таблица 2.5. Оценка профессиональных компетентностей

Компетенция	Результат
Профессиональные знания	7,4
Коммуникативные навыки	6,2
Управленческие навыки	6,5
Мотивация	5,8
Управление конфликтами	7,8
Управление временем	6,8
Эффективность работы	7,8
Стрессоустойчивость	6,8

Как мы видим, результаты развития профессиональных компетенций выше среднего. Самый низкий показатель имеет мотивация, затем коммуникативные навыки, управленческие навыки и управление временем. Такие данные необходимо использовать для планирования дальнейшей работы в техниках коучинга по профессиональному развитию сотрудников.

2 этап – итоговый – декабрь 2018 года.

Мы провели коуч-сессию по формированию модели профессиональной компетентности муниципального служащего для последующего составления плана профессионального развития сотрудников. В основу коуч-сессии была положена указанная выше техника коучинга Колесо баланса.

В основу своей работы мы взяли представление сотрудников о наборе профессиональных характеристик муниципального служащего и, исходя из этого, выстроили модели, план и способы действий для совершенствования профессиональных компетенций. Цели и критерии оценки задавали сами сотрудники.

План проведения коуч-сессии (таблица 2.4.).

Тема: «Определение профессиональных компетенций муниципального служащего».

Целевая аудитория: смешанная группа сотрудников администрации (руководители и специалисты) в количестве 8 человек, заинтересованных в определении «точек роста» (проблемных зон) собственного профессионального развития, дальнейшем выстраивании плана развития.

Цель: формирование модели профессиональных компетенция для последующего составления плана профессионального развития сотрудников.

Материалы: листы формата А3, А4, фломастеры, бумага для заметок с клеевым краем 2 цвета, заготовка предложением «Чтобы стать успешным профессионалом, мне/нам необходимо овладеть...», заготовка формы «Колесо профессионального баланса» с обозначенными сферами профессиональных компетенций: стрессоустойчивость, управление временем, управленческие навыки, коммуникативные навыки, профессиональные знания, мотивация, эффективность

работы, заготовка рисунка «Шкала удовлетворенности от текущей работы», визуализация.

Таблица 2.6. План проведения коуч-сессии

Время	Этапы	Содержание	Результат
10 мин	Установка на сотрудничестве	Снимаем «погоны», среди нас сейчас нет руководителей и подчиненных, не существует правильных или неправильных ответов, мнение каждого ценно для нас, нет оценочной системы. Регламент проведения сессии – 1,5 часа.	Понимание и принятие регламента, правил работы, мотивационный компонент
10 мин	Разминка	Каждому участнику тренинга предлагается выслушать своего коллегу, который должен кратко, но красочно описать себя как профессионала и человека, обозначить свои сильные и слабые стороны (передаем визуальный снежный ком).	Позитивное состояние аудитории и снятие психологического напряжения. Подготовка к «мозговому штурму» - выстраивании модели профессиональных компетенций
20 мин	Мозговой штурм	Работа в мини-группах: 2 группы по 2 человека, 1 группа – 3 человека. Техника «Шкалирование»: «Представьте себе шкалу от 1 до 10, где 1 это неудовлетворенность от текущей работы, 10 – полная удовлетворенность. Посмотрите на эту шкалу. На какую отметку Вы бы поставили себя сейчас?». Методика «Я-ты-мы»: «мы собрались здесь, так как готовы развиваться и стать	Снижение конфликтности, решение общих задач, определение вклада каждого в общий результат, уважительное отношение к мнению коллег, создание атмосферы

		<p>успешными в профессиональной деятельности».</p> <p>Работа с предложением «Чтобы стать успешным профессионалом, мне/нам необходимо овладеть...(знания, умения, навыки)»</p> <p>Работа с картами (10 карт для каждой мини-группы). Задача участников группы – отметить на картах профессиональные характеристики, которые будут являться продолжением предложения «Чтобы стать успешным профессионалом, мне/нам необходимо овладеть...».</p> <p>Работа в технике «Колесо баланса». Расположить обозначенные на картах слушателями профессиональные характеристики, соотнеся их со сферой профессиональных коммуникаций, выделенных в Колесе профессионального баланса.</p>	<p>сотрудничества и развитие доверия.</p> <p>Формулировка личностных и профессиональных качеств.</p> <p>Формирование профессионально-компетентностной модели муниципального служащего.</p> <p>Разработка плана, способов действий для достижения эффективности профессионального роста.</p>
20 мин	Колесо баланса	<p>Инструкция по составлению индивидуального Колеса профессионального баланса.</p> <p>Составление Колеса баланса каждым участником с использованием параметров профессиональных компетенций. Индивидуальная работа: что бы ты хотел изменить в своем профессиональном развитии? Над какой сферой необходимо поработать? Какой первый шаг для этого необходим?</p>	<p>Самоанализ, осознание, выявление сильных и слабых сторон (точек роста)</p>

20 мин	Образовательный маршрут	<p>Техника вопросов: В каком направлении по повышению качества профессионального развития вы бы хотели двигаться? Какие шаги для этого необходимо предпринять? Чем организация может помочь? Каких специалистов для работы в этом направлении необходимо пригласить?</p> <p>Работа с картами: зеленая бумага для записи для характеристик модели профессиональной компетентности, красная бумага для записи – рекомендации для включения в план развития.</p>	<p>Осознание необходимости формирования перспективы развития.</p> <p>Составление плана работы по профессиональному развитию служащих администрации</p>
10 мин	Заключение	<p>Техника «Шкалирование»: «Представьте себе шкалу от 1 до 10, где 1 это неудовлетворенность от текущей работы, 10 – полная удовлетворенность. Посмотрите на эту шкалу. На какую отметку Вы бы поставили себя сейчас?».</p> <p>Обобщение полученной информации.</p> <p>Мнение о перспективах профессионального развития, персональной роли в развитии потенциала. Благодарность за работу.</p>	<p>Позитивный настрой.</p> <p>Планирование дальнейшей работы.</p>

Во время проведения коуч-сессии отмечалась огромная вовлеченность всех участников в процесс и с большая удовлетворенность решениями. Во время обратной связи по сессии участники отметили, что сессия была полезна, выработанные ими решения оказались интересными, выразили желание их реализовывать. Позитивный настрой, активность, готовность к принятию изменений

стали результатом удовлетворенности деятельностью по отметкам 8, 9, 10 на шкале по технике «Шкалирование».

В результате совместной работы в коуч-сессии была сформирована модель профессионально-личностной компетентности муниципального служащего (приложение 2), где Колесо профессионального баланса может являться качественным критерием оценки, выработаны мероприятия по профессиональному развитию муниципального служащего администрации сельского поселения Солнечный (таблица 2.7.). План мероприятий представлен в приложении 3.

Таблица 2.7. Результаты коуч-сессии

Модель профессионально-личностной компетентности	Мероприятия по профессиональному развитию муниципальных служащих
<p>Личностные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - открытость; - здоровые амбиции; - корректность; - справедливость; - развитый эстетический вкус (одежда, внешний вид); - эрудированность; - грамотность; - ответственность. <p>Профессиональные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организованность; - профессиональные знания; - владение культурой речи; - умение аргументировать свое мнение; - высокий образовательный уровень. <p>Управленческие компетенции:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - внести изменения в правила трудового распорядка в части строгого соблюдения регламентированных технических перерывов (для устранения частых перекуров); - внести изменения в Кодекс служебной этики в части культуры общения, культуры поведения сотрудников; - для эффективной организации делопроизводства перейти на систему электронного документооборота; - участвовать в коуч-тренингах, семинарах, курсах повышения квалификаций; - предусмотреть в бюджете с.п.Солнечный на 2019 год финансовые средства для заключения контракта с коуч-тренером;

<ul style="list-style-type: none"> - умение выстроить диалог; - умение принимать решение; - общность с командой; - умение ставить четкие цели; - ориентированность на результат; - умение отмечать достижения подчиненных; - умение слушать и слышать. <p>Мотивационные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - инициатива; - удовлетворенность деятельностью; - карьерный рост; - материальное стимулирование; - стремление к саморазвитию. 	<ul style="list-style-type: none"> - проводить обучающие коуч-сессии системно; - создать группу в мессенджере для обмена информацией; - изучать профессиональную литературу; - пользоваться орфографическим словарем русского языка; - на аппаратном совещании при главе с.п.Солнечный внести предложение о поручении заместителю главы по вопросам жилищно-коммунального хозяйства организовать подготовку сметной документации по строительству нового здания администрации с последующим включением данного вопроса в Стратегию развития Сургутского района.
--	--

С целью сравнения данных 1 диагностического этапа, мы проанализировали и сопоставили оценку профессиональных компетенций, произведенную во время коуч-сессии в технике Колесо баланса. Результаты отражены в таблице 2.8.

Таблица 2.8. Оценка профессиональных компетенций

Компетенции	1 этап	2 этап	Рост (+) Снижение (-)
Профессиональные знания	7,4	7,4	Без изменений
Коммуникативные навыки	6,2	6,8	+ 0,6
Управленческие навыки	6,5	6,5	Без изменений
Мотивация	5,8	6,0	+ 0,2

Управление конфликтами	7,8	7,8	Без изменений
Управление временем	6,8	7,8	+ 0,4
Эффективность работы	7,8	8,4	+ 0,6
Стрессоустойчивость	6,8	7,2	+ 0,4

Сравнительная таблица оценки уровня профессиональных компетенций, мы сделали выводы, что по компетенциям: коммуникативные навыки, мотивация, управление временем, эффективность деятельности, стрессоустойчивость наблюдается оптимистичный результат. Небольшая, но, тем не менее, положительная динамика указывает на четкое понимание сотрудниками целеполагания, глубокого осознания своего внутреннего потенциала и способность к саморазвитию.

Выработанные участниками коуч-сессии предложения носят объективный характер, отражают реальное состояние профессионального развития, деловых отношений в организации. Таким образом, мы можем утверждать, что проведенные нами исследования в рамках выпускной квалификационной работы имеют положительный эффект, результативность. В практической деятельности доказали эффективность применения технологии коучинга в работе с муниципальными служащими.

После проведения группового занятия среди сотрудников был повторно проведен опрос на наличие представлений о коучинге как технологии развития и об уместности использования коучинга на муниципальной службе. У всех респондентов (100%) появились представления о технике коучинга. Муниципальные служащие выразили единое мнение об эффективности и целесообразности проведения коуч-сессий для собственного профессионально-личностного развития и достижения профессиональных целей.

Основываясь на проведенном нами исследовании, можно сделать заключение о том, что технология коучинга способствуют развитию профессиональной компетентности муниципальных служащих. Мы полагаем, что в деятельности по повышению профессионализма кадров органов муниципальной власти следует:

1. Применять техники коучинга для профессионального развития служащих муниципальных органов власти будет способствовать созданию прочного профессионального кадрового состава и во многом обеспечит эффективную деятельность муниципальных органов управления.

2. Вовлечь руководителей органов местного самоуправления в практику применения современной технологии профессионального развития – коучинга.

3. Организовывать межмуниципальный обмен опытом по применению современных методов профессионального развития сотрудников.

Выводы по второй главе.

1. В Сургутском районе приняты муниципальные нормативно-правовые акты по формированию резерва управленческих кадров, проведению конкурсов по формированию резерва управленческих кадров. Приоритетными направлениями развития муниципальной службы в Сургутском районе обозначены:

- ресурсное обеспечение кадрового потенциала;
- финансовое обеспечение;
- информационное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение.

2. Профессиональная подготовка муниципальных служащих характеризуется достаточно высоким образовательным уровнем, но характер системы повышения квалификации муниципальных никак не связан с развитием профессиональных компетенций сотрудников, темы обучения связаны с полномочиями, осуществляемыми органами местного самоуправления и не соответствуют потребностям в сфере деятельности муниципальных служащих: направлены на теоретическую, а не на практическую работу. Курсы носят формальный характер.

3. Мониторинг удовлетворенности населением деятельностью органов местного самоуправления не включает в себя показатель удовлетворенности населением уровнем профессионализма муниципальных служащих;

3. Технология коучинга служит эффективным средством диагностики и выделения приоритетных факторов эффективной профессиональной деятельности

муниципальных служащих. Однако исследования показали, что муниципальные служащие имеют слабое представление о коучинге.

4. Основными задачами использования технологий коучинга при работе с сотрудниками на муниципальной службе являются:

- развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач в ходе коуч-тренингов;
- совершенствование мастерства в сфере формирования и поддержания корпоративной культуры;
- совершенствование навыков коммуникации;
- совершенствование управленческих навыков;
- формирование мотивации;
- овладение навыками самоменеджмента (управление временем, управление стрессами).

1. Для профессионального развития можно использовать технологии коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в работе с кадрами. Предложены характеристики следующих технологий: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения.

2. Проведенные нами исследования в рамках выпускной квалификационной работы имеют положительный эффект, результативность: в практической деятельности доказана эффективность применения технологии коучинга в работе с муниципальными служащими - выявлена положительная динамика развития профессиональных компетенций, сформирована модель профессионально-личностных компетенций, критерии оценивания которой может выступать техника коучинга Колесо профессиональных компетенций муниципального служащего, составлен План профессионального развития муниципальных служащих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для современной России проблема профессионализма и компетентности муниципальных служащих остается актуальной. Причины несостоятельности многих сотрудников кроются, в том числе, и в самих технологиях, основу которых составляют неэффективные методики, направленные на подбор и расстановку кадров. На современном этапе развития муниципального управления в органах местного самоуправления сконцентрировано немалое количество специалистов и с большим опытом работы в своих сферах, и с высокой квалификацией, но они воспитаны по старым правилам административно-командной советской системы. Служащие муниципальных подразделений не воспринимают свою работу как специфическую муниципальную управленческую деятельность и руководствуются в своей работе принципами, присущими для управления структурами государственного управления и хозяйственными структурами. Отсутствие концепции и научных рекомендаций по обновлению механизма развития кадровой составляющей муниципальной службы не позволяет надеяться на изменение существующей практики применения кадровых технологий. Решение проблемы следует искать в путях исследования наиболее существенного преобразования технологий развития муниципальных служащих в новое качественное состояние.

Одними из важнейших факторов эффективности муниципального управления являются компетентность и квалифицированность кадров, а также понимание работниками своих функций и ответственное отношение к работе и должностным обязанностям. Назрела необходимость в комплексной, целенаправленной работе на профессиональном уровне по воспроизводству и востребованию всего кадрового потенциала, включая весь спектр муниципальных процессов, явлений, отношений, институтов.

По мнению В.В. Черепанова, «профессиональное развитие – это совершенствование служащих в служебно-квалификационном и должностном отношении. Профессиональное развитие представляет собой трудовую область жизнедеятельности работника в виде сложного нелинейного многоуровневого

процесса развития профессиональных компетенций. Профессиональное развитие персонала – это приоритетное направление формирования кадрового состава государственной гражданской службы, так как основное требование, предъявляемое к работнику – его профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, умений, навыков, а также, прежде всего, из уровня его профессионального образования¹».

Невозможно достижение необходимого уровня профессионализма, если служащий не развивается и не растет профессионально. Профессиональное обучение является значимой, но только частью профессионального развития. На практике это означает, что муниципальное образование вне зависимости от размера и статуса, должно решать вопросы, касающиеся профессионального развития своих служащих. В муниципальном правовом акте обязательно должны быть решены и урегулированы следующие вопросы и проблемы: периодичность обучения служащих; форма получения дополнительного профессионального образования; формирование стандартов в отношении профессиональных навыков и знаний муниципальных служащих; решение вопросов финансирования дополнительного профессионального образования служащих и многое другое. Результатом решения всех этих вопросов должна стать реализация права муниципального служащего на получение профессионального образования, в том числе дополнительного.

Особое место в развитии профессионализма муниципальных служащих занимает подбор соответствующей технологии.

И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающие новые возможности, признан коучинг, как важный инструмент влияния на результаты деятельности как отдельных людей, так и на социальные группы.

Коучинг представляет собой интерактивный процесс, результатом которого для работника и коуча является качественное повышение эффективности и развитие желаемых способностей и качеств работника. Это индивидуальная тренировка

¹ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2007. - С. 469.

человека в целях достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизация внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает работникам ясное представление о том, что они делают, к чему стремятся, и о том, почему они стремятся именно к этому. Другие методы развития сотрудников не принимают во внимание внутренний потенциал, позволяющий опереться на его лучшие качества.

Результатом применения коуч-технологий может являться:

- снижение конфликтности;
- формирование стратегии развития персонала;
- осознание работниками своих преимуществ, сильных сторон;
- улучшение командной работы;
- повышение персональной удовлетворенности работой;

В основу коучинга положены принципы равноправия и партнерства. Это позволяет каждому работнику вносить свой вклад в решение организационных, мотивационных и правовых вопросов. Такая технология учит мыслить и действовать шире, чем предусмотрено должностными регламентами.

Основными направлениями применения коучинга для профессионального развития сотрудников выступают:

1. Целевое управление командой (мотивация через постановку целей сотрудников к профессиональному развитию, управление карьерой, определение зон ответственности).
2. Стратегическое планирование: причины не реализации планов, определение собственной стратегии.
3. Тактическое планирование: разработка тактических планов по направлениям, система мониторинга выполнения планов
4. Управление личным временем: выявление причин потерь времени, эффективная организация рабочего времени.

5. Управление профессиональным ростом сотрудников: выявление потенциала, развитие инициативы, определение стимулов для развития и саморазвития.

6. Развитие корпоративной культуры: поиск и установление взаимосвязей между профессионально-личностными целями сотрудников, поощрение инициативы.

Поставленная нами в выпускной квалификационной работе цель - исследование применения технологии коучинга в развитии муниципальных служащих на примере Сургутского района, достигнута. Данное исследование было проведено в ходе решения ряда исследовательских задач.

В частности, для решения первой задачи был проведен анализ общих характеристик профессиональной деятельности, изучены существующие в науке трактовки понятий «профессиональное развитие», «профессионализм», «профессиональная компетентность» муниципальных служащих и определен круг умений и навыков, отвечающих актуальным потребностям профессионалов в повышении своего профессионализма. На основе полученных данных профессиональная компетентность была определена как важнейший фактор профессионального развития и эффективности муниципального управления. Нами определено, что в профессиональном развитии особое место занимают технологии профессионального развития кадров, как традиционные, так и современные, инновационные.

Для решения второй задачи исследования были изучены возможности применения технологии коучинга как метода обучения и развития профессиональных компетенций муниципальных служащих. Нами исследованы и проанализированы различные подходы к понятию «коучинг» и определены основные направления применения коучинга для профессионального развития сотрудников муниципальной службы. Был изучен ряд технологий коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в развитии профессиональных компетенций муниципальных служащих. Установлено, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и

сферу применения, и может быть успешно использована в коуч-сессиях для раскрытия глубинного потенциала личности, профессионала, команды, четкого осознания целей и задач, стоящих перед муниципальными служащими, формирования профессионально-личностной компетентности.

В ходе решения третьей задачи и четвертой задач был проведен анализ кадрового потенциала и уровня профессионального развития муниципальных служащих Сургутского района. На основании проведенного исследования сделаны выводы о том, что в Сургутском районе приняты муниципальные нормативно-правовые акты, регламентирующие профессиональное обучение муниципальных служащих, профессиональная подготовка муниципальных служащих осуществляется планомерно. Установлено, что органами местного самоуправления применяются традиционные механизмы повышения квалификации муниципальных кадров, организованные для муниципальных служащих в целях разъяснения положений действующего законодательства и выработки единых подходов к решению задач социально-экономического развития территорий муниципальных образований. Курсы носят формальный характер, организовываются в рамках исполняемых поселениями полномочий и не предполагают направленность тематики по развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих. Выявлено, что муниципальных образованиях Сургутского района работают сотрудники с высоким потенциалом, но он остается не раскрытым, невостребованным и муниципальные служащие выполняют свою деятельность согласно должностному регламенту, по административной «указке». В ходе практического исследования с использованием технологий коучинга была верифицирована профессионально-личностная модель компетентности муниципального служащего и составлен План профессионального развития сотрудников. Путем проведения сравнительного анализа уровня профессиональных компетенций, нами был доказан положительный эффект применения технологии коучинга в профессиональном развитии муниципальных служащих. Результаты исследования показали, что применение технологий коучинга работе с муниципальными служащими возможно и результаты успешны, техники коучинга

способствует эффективному развитию профессиональной компетентности и личности в целом, что, в свою очередь, обеспечивает общую динамику профессиональной успешности муниципальных служащих и муниципального управления в целом. Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи выполнены и имеют свое решение.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Нормативные правовые акты

- 1.1. Об общих принципах организации местного самоуправления: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ: по сост. на 10 января 2009 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. - № 40. - Ст. 3822.
- 1.2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ: по сост. на 10 января 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2004. - № 31. - Ст. 3215.
- 1.3. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ: по сост. на 10 января 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2007. - № 10. - Ст. 1152.
- 1.4. Об отдельных вопросах муниципальной службы в ХМАО-Югре: закон ХМАО-Югры от 20 июля 2007 г. № 113-оз. [Электронный ресурс] // Дума ХМАО-Югры. - URL: <https://www.dumahmao.ru> (дата обращения 19.09.2018).
- 1.5. О квалификационных требованиях для замещения должностей муниципальной службы в муниципальном образовании Сургутский район: постановление главы Сургутского района от 19 мая 2012 № 119-пг/нпа [Электронный ресурс] // Администрация Сургутского района. - URL: <http://www.admsr.ru> (дата обращения 21.09.2018).
- 1.6. Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности управления муниципальным районом»: постановление администрации Сургутского района от 09 декабря 2013 № 5344: в ред. от 08.10.2018 № 4025 [Электронный ресурс] // Администрация Сургутского района. - URL: <http://www.admsr.ru> (21.09.2018).
- 1.7. Об утверждении перечня должностей: постановление главы Сургутского района от 08 апреля 2014 № 45-нпа. [Электронный ресурс] // Администрация

Сургутского района. - URL: <http://www.admsr.ru> (дата обращения 21.09.2018).

- 1.8. Об утверждении порядка и условий предоставления дополнительных гарантий муниципальным служащим Сургутского района: решение Думы Сургутского района от 29 сентября 2010 № 655. [Электронный ресурс] // Администрация Сургутского района. - URL: <http://www.admsr.ru> (дата обращения 21.09.2018).
- 1.9. Об утверждении Положения о размере должностного оклада, размерах ежемесячных и иных дополнительных выплат лицам, замещающим должности муниципальной службы, и порядке их осуществления: решение Думы Сургутского района от 24 мая 2016 № 909. [Электронный ресурс] // Администрация Сургутского района. - URL: <http://www.admsr.ru> (дата обращения 21.09.2018).

2. Научная литература

- 2.1. Атаманчук Г.В. Проблемы управления и управляемости в обществе / Г.В. Атаманчук. - М.: РАГС-М, 2011. - 384 с.
- 2.2. Адизес И.К. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / И.К. Адизес. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 199 с.
- 2.3. Адамская Л.В. Тенденции развития и управления кадровым потенциалом муниципального образования в современной России: автореферат дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Л.В. Адамская. - М, 2008. - 164с.
- 2.4. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров: учебное пособие / А.Н. Аверин. - М.: Данисов и К, 2015. - 103 с.
- 2.5. Алпатова Е.А. Диагностика применения тренинговых технологий для эффективного проведения повышения квалификации государственных служащих / Е.А. Алпатова // Вестник академии Ростовского филиала РТА. - 2015. - № 4. - С. 105-108.

- 2.6. Аткинсон М. Достижение целей. Пошаговая система / М. Аткинсон. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 301 с.
- 2.7. Безручко П.А. Сравнительный анализ инструментов развития персонала / П.А. Безручко// Персонал. - 2002. - №1. - С.11-16
- 2.8. Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.С. Биджиев. - М, 2014. - 29с.
- 2.9. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Университетское управление: практика и анализ. - 2005. - № 7. - С. 57-64.
- 2.10. Багдасарьян И.С. Подходы к формированию профессиональной компетентности менеджера/ И.С. Багдасарьян /. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. [Электронный ресурс]. - URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=3984> (дата обращения 30.09.2018).
- 2.11. Барабашев Г.В. Местное самоуправление: учебное пособие / Г.В. Барабашев. - М.: изд-во Моск. ун-та, 1996. - 352 с.
- 2.12. Быкова Е.С. Социальные технологии развития кадрового потенциала органов местного самоуправления (на примере города Саратова): автореферат дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Е.С. Быкова. - М, 2011. - 26 с.
- 2.13. Васильев В.И. Законодательная основа муниципальной реформы / В.И. Васильев. - М.: Формула права, 2005. - 336 с.
- 2.14. Васильев В.И. Местное самоуправление / В.И. Васильев. - М.: Мысль, 2012. - 266 с.
- 2.15. Васильев В.И. Местное самоуправление: конституционные идеи и практика/ В.И. Васильев. [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mestnoe-samoupravlenie-konstitutsionnye-idei-i-praktika> (дата обращения 19.09.2018).

- 2.16. Василенко В.А. К вопросу о совершенствовании системы подготовки и переподготовки кадров для государственной и муниципальной службы / В.А. Василенко // Управленческое консультирование. - 2015. - №8 (56). - С. 8-16.
- 2.17. Воронова А.А. Коучинг как один из методов развития управленческих компетенций современного руководителя / А.А. Воронова. [Электронный ресурс]. - URL: <http://app-n.ru/stati-3/2015-01-13/kouching-kak-odin-iz-metodov-razvitiya-upravlencheskikh-kompeten> (дата обращения 30.09.2018).
- 2.18. Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.О. Вылегжанина. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/kouch-tehnologii-kak-sposob-obespechenija-konkurentosposobnosti-predprinimatelskih.html> (дата обращения 27.11.2018).
- 2.19. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я.М. Гибнер // Молодой ученый. - 2011. - №8. Т.1. - С. 121-124. - URL <https://moluch.ru/archive/31/3544/>.
- 2.20. Голви Т. Внутренняя игра в теннис / Т. Голви - СЭНТЭ, 2009. - 54 с.
- 2.21. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / М.Ю. Зенков. - Новосибирск: СибАГС, 2012. - 352 с.
- 2.22. Данилова М. Управление изменениями в стиле коучинг / М. Данилова // Персонал. - 2002. - № 11. - С.152-155.
- 2.23. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни // перев. с англ.. - М.: Добрая Книга, 2008. - С. 288.
- 2.24. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. - М.: - Олма-Пресс, 2004. - 256 с.
- 2.25. Демин Д. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2010. - 67 с.
- 2.26. Денисенко Е. Управление изменениями / Е. Денисенко. [Электронный ресурс]. - URL: (дата обращения 30.09.2018).

- 2.27. Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя: автореферат дис. ... канд. псих. наук: 19.00.05 / И.В. Дурманова. – Тюмень, 2006. - 21 с.
- 2.28. Ефремова Т.Ю. Самый полный современный толковый словарь русского языка / Т.Ю. Ефремова. - М.: Аст, 2006.
- 2.29. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА, 2005. - 301 с.
- 2.30. Капица С.И. Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций / С.И. Капица. [Электронный ресурс]. - URL: https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/101/kapitsa_101.pdf (дата обращения 30.09.2018).
- 2.31. Катаева Л.И., Полозова Т.А. Проблема профессионального и личностного самоопределения в контексте профессионального саморазвития и самосовершенствования: лекция / Л.И. Катаева, Т.А. Полозова. - М.: РАГС, 2006. - 36 с.
- 2.32. Коньков А.К., Нечипоренко В.С., Пономаренко Б.Т. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала / А.К. Коньков, В.С. Нечипоренко, Б.Т. Пономаренко. - М.: Логос, 2001. - 60 с.
- 2.33. Коньков А.М. Профессиональное развитие муниципальных служащих как социальный процесс: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / А.М. Коньков. - Москва, 2001. - 21 с.
- 2.34. Касьянов А.А., Куимов В.В. Повышение квалификации государственных и муниципальных служащих Российской Федерации / А.А. Касьянов, В.В. Куимов. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kvalifikatsii-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-sluzhaschih-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения 30.09.2018).

- 2.35. Кудяев П.П. Управленческие технологии профессионального развития государственных гражданских служащих / П.П.Кудяев // Молодой ученый. - 2013. - № 12. - С. 663-667.
- 2.36. Козлова О. ПроКоучинг просто. Инструменты коучинга / О. Козлова. [Электронный ресурс]. - URL: <http://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga.html> (дата обращения 21.10.2018).
- 2.37. Краснова С.В. Современные методики проведения аттестации государственных гражданских служащих / С.В. Краснова // Инновационные технологии управления и права. - 2014. - №1. - С. 49- 55.
- 2.38. Карелина А.В. Проблемы подготовки кадров государственных служащих: региональный аспект / А.В. Карелина // Социология власти. - 2014. - №3. - С. 215-225.
- 2.39. Казарин М. Коучинг как средство управления / М. Казарин. [Электронный ресурс]. Коучинг. Консалтинг. Обучение. - URL: <http://kazarin.clan.su/publ/1-1-0-6> (дата обращения 14.10.2018).
- 2.40. Коргова М.А., Салогуб А.М. История менеджмента: учеб. пособие / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2010. - 236 с.
- 2.41. Левченко А.С., Королева Н.В., Семернина О.К. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала / А.С. Левченко, Н.В. Королева, О.К.Семернина // Международный научный журнал. - 2015. - № 6. - С. 58-63.
- 2.42. Леонард Т.Дж. Я научился тому, что... / Т.Дж. Леонард. [Электронный ресурс]. Библиотека «NLP-BOOK». - URL: www.lib.eliseeva.com.ua (дата обращения 19.11.2018).
- 2.43. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В.Е. Максимов. - СПб.: Речь, 2004. - 272 с.
- 2.44. Минеева Т.М., Головина Е.А. Коучинг и менторинг как форма развития кадрового потенциала в системе государственного управления/ Т.М. Минеева, Е.А. Головина // Инновации в государственном и муниципальном управлении: опыт решения социальных и экономических проблем: сб.

- докладов Всероссийской научно-практической конференции, - Томск, Издательство Томского университета. - Томск, 2014. - С. 153-157.
- 2.45. Ненашев Д.В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров: автореферат дисс. ... канд.пед.наук: 13.00.08 / Д.В.Ненашев. - М, 2009. - 23 с.
- 2.46. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ: Учебное пособие для студентов / Д.М.Овсянко. - М.: Юрист, 2015. - 350 с.
- 2.47. Ожегов С.И. Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка / С.И.Ожегов, Н.Ю. Шведова. - М.: А Темп, 2017. - 896 с.
- 2.48. Прибыткова Л. В. Теоретико-методологические аспекты управления деятельностью муниципальных служащих / Л.В. Прибыткова // Этносоциум и межнациональная культура. [Электронный ресурс]. - URL: <http://etnosocium.ru/pribytkova-l-v-teoretiko-metodologicheskie-aspekty-upravleniya> (дата обращения 14.10.2018).
- 2.49. Пономаренко Б.Т., Литвинцева Е.А. Методические проблемы планирования профессионального развития государственных гражданских служащих/ Б.Т. Пономаренко, Е.А. Литвинцева. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-problemi-planirovaniya-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения 14.10.2018)
- 2.50. Романько И.Е. Профессиональное обучение государственных служащих: модель и оценки качества / И.Е. Романько // Социально-гуманитарные знания. - 2015. - №12. - С. 69-73.
- 2.51. Рогачев С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе / С.А. Рогачев. - Ростов-на-Дону. - Феникс, 2003. - 160 с.
- 2.52. Рыболовлева О.А. Социальные технологии профессионального развития персонала организации / О.А. Рыболовлева // Научные ведомости. - 2015. - № 14 (211). - С.14-17.
- 2.53. Рыбкин И. Коучинг социального успеха / И. Рыбкин. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2005. - 224 с.

- 2.54. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски - смелость желать/ А.Д. Савкин, М.А. Данилова. - М.: Проспект, 2017. - 176 с.
- 2.55. Стенограмма заседания Совета при Президенте РФ по развитию местного самоуправления от 31.01. 2013 года. [Электронный ресурс]: - URL: <http://www.kremlin.ru/events/councils/by-council/9/21097> (дата обращения 19.11.2018).
- 2.56. Селезнева Е.В, Деркач А.А. Акмеологическая культура личности: содержание, закономерности, механизмы развития / Е.В. Селезнева, А.А. Деркач. -М.: МПСИ, 2006. - 496 с.
- 2.57. Селезнева Е.В. Общая акмеология : учебное пособие / Е.В. Селезнева; под общ. ред. А.А. Деркача. - М.: РАГС, 2009. - 206 с.
- 2.58. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления / А.П. Семина, М.А. Федотова, А.И. Тихонов // Московский экономический журнал. - 2016. - №3. - С.134.
- 2.59. Сумароков В.З. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала муниципальной службы: социологический анализ: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / В.З. Сумароков. - ПГУ. - Пенза, 2007. - 24с.
- 2.60. Смирнова Н.К., Самарина О.Г., Астахова Т.А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Н.К. Смирнова, О.Г. Самарина, Т.А. Астахова. – М.: Бератор-Паблишинг, 2008. - 192 с.
- 2.61. Сорокоумов А. Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе / А. Сорокоумов. - Екатеринбург: У-Фактория, 2006. - 254 с.
- 2.62. Татосян Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти / Е.А. Татосян // Лидерство и менеджмент. - 2017. - № 2. - С. 32-36.
- 2.63. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек. - Харьков.: Гуманитарный центр, 2008. - 176 с.

- 2.64. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор / перев. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. - 168 с.
- 2.65. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал. - М.: Центр поддержки корпоративного бизнеса, 2004. - 360 с.
- 2.66. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. - М.: Дом славянской книги, 2014. - 959 с.
- 2.67. Формирование местного самоуправления в Российской Федерации - 2018г. [Электронный ресурс] // Бюллетень Федеральной службы государственной статистики. - URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/statistics (дата обращения 19.09.2018).
- 2.68. Хамаганова С. Айкидо со стрессом / С.Хамаганова // Коммерсантъ. – 2016. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.kommersant.ru> (дата обращения 19.11.2018).
- 2.69. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - с. 469.
- 2.70. Чугунова О.А. Коучинг как один из инновационных элементов управления персоналом / О.А. Чугунова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - 2015. - № 4. - С.30.
- 2.71. Шамарова Г.М. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления: автореф. дисс. ...докт. экон. наук: 08.00.05 / Г.М.Шамарова. - Москва, 2010. - 24с.
- 2.72. Щегорцов В.А., Таран В.А. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под ред. В.А. Щегорцова. - М.: Юнити-Дана, 2005. - 543 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Инструкция по составлению Колеса профессионального баланса

Шаг 1. Подумайте о своем профессиональном развитии. Что оно включает в себя? Запишите профессиональные характеристики их на листе. Это должны быть важные сферы для вашего профессионального роста.

Шаг 2. На другом листе бумаге начертите круг, поделите на столько частей, сколько сфер профессиональных компетенций получилось.

Шаг 3. Заполните каждую из них и оцените по шкале удовлетворенности развитием у вас данной компетенции от единицы до десяти. Отмечайте на шкале уровни и соединяйте точки. Картинка позволит понять перекосы в ориентирах.

Все ли гармонично у вас относительно каждой сферы? Какая сфера «западает» над какой из них надо поработать? Какая наилучшим образом у вас проявляется? Ставьте баллы, честно ответив себе на вопросы.

Шаг 4. Отметьте, где просматривается дисбаланс, чему необходимо уделить максимум внимания. Если поработаете над этим направлением, остальные сферы тоже начнут преображаться. Со временем вы убедитесь, что подобное планирование было ненапрасным.

Шаг 5. Система оценивания: благодаря этой технике каждой сфере профессионального развития будет вынесен определенный вердикт.

Критерий оценки возможен по таким параметрам:

0 – 3 - ситуацию срочно нужно менять, совсем плохо, запущено;

4 - 7 - частично требует изменений, фундамент для кропотливой работы;

8 - 10 - стабильно, успешно, без замечаний.

Не обманывайте себя, отвечайте откровенно. Не все сферы получают высокие баллы. Что-то доминирует, что-то наименее развито, но не теряет актуальности.

Шаг 6. Взглянув на рисунок, несложно будет понять, какие направления уже в приоритете, а в какие стоит вдохнуть силы, чтобы Колесо стало более гармоничным. Что необходимо предпринять, чтобы появилось чувство комфорта? Сколько понадобится времени, чтобы поработать над усовершенствованием этой сферы?

Шаг 7. Постарайтесь задать определенный промежуток времени, в который реально уложиться. Месяц, два или целый год. Ориентируйтесь на внутренний потенциал.

Рационально составить план работы таким образом, чтобы приятные изменения повлекли за собой позитив в других сферах развития.

Периодически подводите итоги изменений. Это хорошая тренировка. Хотя бы раз в месяц анализируйте, имеются ли изменения в какой-либо из сфер. И только тогда, при целенаправленной организации своей деятельности, вы получите ощутимый результат своего профессионального развития.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Модель профессионально-личностной компетентности муниципального служащего



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

План профессионального развития муниципальных служащих администрации
с.п.Солнечный

Мероприятия	Пути решения	Контроль
Внести изменения в правила трудового распорядка в части строгого соблюдения регламентированных технических перерывов (для устранения частых перекуров)	Проявить правовую инициативу, подготовить проект нормативного правового акта	Январь 2019
Внести изменения в Кодекс служебной этики в части культуры общения, культуры поведения сотрудников	Проявить правовую инициативу, подготовить проект нормативного правового акта	Январь 2019
Для эффективной организации делопроизводства перейти на систему электронного документооборота	Предусмотреть в бюджете 2019 года приобретение программного обеспечения	Март 2019
Участвовать в коуч-тренингах, семинарах, курсах повышения квалификаций	Специалисту по кадрам отслеживать организацию проведения обучения по современным технологиям	в течение года
Работа коуч-тренера в организации	Предусмотреть в бюджете с.п.Солнечный на 2019 год финансовые средства для заключения контракта	Март 2019
Проводить обучающие коуч-сессии системно	Вынести на обсуждение для прояснения периодичности проведения упражнений,	Январь 2019

	сессий в технике коучинга	
Создать группу в мессенджере для обмена информацией	Создать группу	Декабрь 2018
Изучать профессиональную литературу	Заключить соглашение с МКУ «Централизованная библиотечная система Сургутского района	Февраль 2019
Пользоваться орфографическим словарем русского языка	Пользоваться словарными источниками	Регулярно
На аппаратном совещании при главе с.п.Солнечный внести предложение о поручении заместителю главы по вопросам жилищно-коммунального хозяйства организовать подготовку сметной документации по строительству нового здания администрации с последующим включением данного вопроса в Стратегию развития Сургутского района.	Подготовить предложение для обсуждения и принятия решения на аппаратном совещании	Декабрь 2018 Январь 2019