Жихарев К.Л.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

За период реформ 1990-х гг. органы местного самоуправления в России получили новые функции и полномочия, подразумевающие, в частности, самостоятельное принятие и реализацию принципиальных управленческих решений. Для их эффективного выполнения необходимо иметь четкие представления о современных принципах функционирования муниципальной экономики. Соответственно, существенно возросли требования к уровню квалификации муниципальных служащих.

Для повышения эффективности кадровой политики на муниципальном уровне рекомендуются следующие мероприятия:

- периодическая аттестация муниципальных служащих на предмет их соответствия занимаемым должностям;
- проведение внутренних семинаров среди работников местного самоуправления, нацеленных на совместное решение конкретных проблем;
- заключение с местными вузами договоров на реализацию образовательных программ, включающих чтение специализированных лекционных курсов (с помощью приглашенных специалистов) и проведение обучающих семинаров, ориентированных на ознакомление муниципальных служащих с актуальными теоретическими и практическими аспектами реализации муниципальной социально-экономической политики.

Одним из базовых элементов совершенствования управления социально-экономического развития муниципального образования является непрерывное повышение квалификации муниципальных служащих. Наиболее распространенной практикой в большинстве муниципальных образований России является проведение квалификационных экзаменов или аттестаций, которые проходят регулярно один раз в год, в два года, в три года или реже в зависимости от уточнения Федерального закона об основах муниципальной службы в том или ином субъекте Федерации. Согласно Статье 9 этого закона все муниципальные образования Российской Федерации обязаны присваивать квалификационные разряды муниципальным служащим по результатам квалификационного экзамена или аттестации. Подобная практика является базисной. В этом случае муниципальный служащий проверяется на соответствие уровня профессиональной подготовки квалификационным требованиям, предъявляемым муниципальным должностям муниципальной службы в соответствии с модификацией муниципальных должностей. Такая практика лишь поддерживает уровень необходимой квалификации муниципального служащего, и лишь в некоторых случаях способствует её повышению. В лучшем случае, рекомендациями по Итогам аттестации могут стать: получение высшего образования (как первого, так и второго), курсы повышения квалификации и т.п. мероприятия, и только в том случае, если служащий был включен в резерв на повышение должности. Чаще всего служащий после проверки уровня профес-

сиональной подготовки считается аттестованным и продолжает свою рабочую деятельность.

Перспективным уровнем практики повышения квалификации муниципальных служащих могут считаться:

1. Усовершенствованная система аттестации или сдачи квалификационного экзамена.
2. Система постоянного повышения квалификации сотрудников администрации муниципального образования не применительно к аттестации или квалификационному экзамену.
3. Целенаправленное перманентное изучение лучшего опыта других (передовых, успешных) муниципальных образований.
4. Освоение сотрудниками администрации новых направлений эффективного управления муниципальным образованием.
5. Информационное и техническое обеспечение сотрудников администрации при выполнении их работы.

Рассмотрим подробнее каждое направление повышения квалификации муниципального служащего:

1. Современная аттестация или сдача квалификационного экзамена.

Под современной аттестацией или сдачей квалификационного экзамена понимается комплексный вариант аттестации, насыщаемый новыми элементами по инициативе самой администрации муниципального образования. Это может быть любое дополнительно мероприятие, касающееся повышения квалификации муниципального служащего или более адекватной оценки его работы.

Например, в комплексе с аттестацией на соответствие квалификации может быть проведена аттестация на знание Устава муниципального образования, его истории, социально-экономического положении (основных социально-экономических показателей), стратегических направлений развития, основных достижений развития муниципального образования за определенный период и т.п. Этот неформальный комплекс мероприятий обязательно должен быть первоначально сопровожден созданием и распространением среди сотрудников администрации востребованной и доступной литературы (информационного блока), где они могли бы почерпнуть необходимые для прохождения аттестации знания.

Проведение такой расширенной аттестации способствует формированию в лице всей администрации муниципального образования команды единомышленников, которые получают в период подготовки к аттестации комплексные знания, выходящие за рамки их узкой специализации, но необходимые для более эффективной работы; также такие сотрудники становятся способны к продуктивному диалогу и сотрудничеству на межсекторном уровне.

Аттестация также может быть дополнена психологическим исследованием муниципальных служащих. Такое исследование, при условии найма на данную работу профессиональной организации, может помочь определиться с решением о соответствии сотрудника той или иной должности, о его потенциале и желании работать (приятнее ли сотруднику заниматься рутинной работой или он адекватнее ведет себя в нестандартных условиях принятия быстрого решения) и

т.п. Такие исследования дают возможность главе муниципального образования лучше управлять своими подчиненными, и направлять их именно на ту работу, которая у них лучше всего получается. Однако эти исследования не должны проходить слишком часто.

2. Система постоянного повышения квалификации сотрудников администрации муниципального образования не применительно к аттестации или квалификационному экзамену

Изучение лучшего опыта других муниципальных образований красной нитью проходит через всю работу администрации муниципального образования. За последние несколько лет во многих муниципальных образованиях России накопился успешный опыт по ряду направлений работы любого муниципального образования.

Чаще всего муниципальные образования изучают опыт своих соседей - других муниципальных образований, расположенных недалеко от них, чаще всего в том же субъекте Федерации. Это верная практика, однако, она не позволяет изучить лучший опыт по всем направлениям деятельности администрации муниципального образования. В данном случае изучается просто опыт соседа, который вовсе не обязательно является передовым и заслуживающим заимствования.

Правильнее изучать опыт других муниципальных образований, выбирая их из некоторого числа возможных претендентов, наиболее соответствующих темпам развития муниципального образования или складывающейся социально-экономической ситуации. Легче всего очертить круг таких претендентов на специализированных семинарах или конференциях, куда приглашаются участники из различных муниципальных образований. Именно здесь завязываются наиболее прочные профессиональные контакты.

Некоторые муниципальные образования, чаще всего города, используют опыт городов-побратимов.

В любом случае регулярное общение и взаимодействие поддерживает и укрепляет межмуниципальные связи, а также повышает квалификацию муниципальных сотрудников, активизируя выработку у них новых идей и предложений, способствующих более эффективной работе.

4. Освоение сотрудниками администрации новых направлений эффективного управления муниципальным образованием.

Для успешного управления муниципальным образованием необходимо идти в ногу со временем, изучать и применять те новые разработки, которые зарекомендовали себя как успешные или необходимые для эффективной работы муниципального образования. Среди таковых можно назвать стратегическое планирование, перспективный финансовый план, создание комплексных программ, оценка и мониторинг программ, проведение правового зонирования территории, создание собственной муниципальной статистики, создание структур или организаций, не входящих в структуру администрации и способствующих развитию малого бизнеса (бизнес-инкубатор, технопарк) или социально-экономическому развитию муниципального образования в целом (Агентство экономического развития, общественные организации, Фонды и т.д.) и т.п.

Изучение и внедрение всего многообразия новых управленческих технологий требует не только большого количества времени на первом этапе, но и квалифицированных сотрудников, которые могут свободно разбираться в массиве получаемой информации и успешно претворять эту информацию в жизнь. Для этого сотрудники администрации должны иметь возможность не только изучать литературу соответствующей тематики, но и посещать семинары и конференции, заявленные темы которых относятся к новым управленческим разработкам. Также администрации муниципальных образований могут приглашать консультантов из консалтинговых организаций или научно-исследовательских центров, занимающихся вопросами муниципального экономического развития, или воспитывать консультантов и тренеров в собственной среде, для проведения аналогичных семинаров для большей части сотрудников администрации.

5. Информационное и техническое обеспечение сотрудников администрации при выполнении их работы. Это направление повышения квалификации муниципальных служащих наиболее простое для описания и наиболее затратное на этапе создания.

Для выделения соответствующих финансовых ресурсов необходимо политическое решение главы муниципального образования о создании и поддержании информационной базы.

Также необходимо уделять внимание обучению муниципальных служащих приемам пользования всем техническим обеспечением, различными поисковыми, презентационными и редакторскими программами. Важно, чтобы служащие свободно чувствовали себя в информационном пространстве и могли быстро находить нужную для их работы информацию.

Рассмотрим работу по повышению квалификации специалистов органа местного самоуправления г. Дзержинский (Московская область).

Становление местного самоуправления способствовали активизации городского сообщества, развитию малого предпринимательства и городских средств массовой информации (газета, радио, телевидение). Коренным образом изменилась и структура управления городом. Была сформирована новая администрация, способная решать сложные городские проблемы за счет местных ресурсов, созданы новые городские службы: пенсионный отдел, отделы социальной помощи, бюро технической инвентаризации, налоговая инспекция, служба занятости, нотариат. Организованы муниципальные предприятия по эксплуатации городской инфраструктуры и жилого фонда. Жилой фонд и городское хозяйство перешли с баланса предприятий в ведение органов местного самоуправления. Фактически заново была создана образовательная, культурная и социальная инфраструктура.

По существу, в городе произошла муниципальная революция и в короткий исторический период без срывов и кризисов был осуществлен переход к управлению городом в новых, рыночных условиях хозяйствования.

В период становления нового конституционного строя России, осознавая свою ответственность за судьбу города и его жителей, представители органов местного самоуправления, предприятий и организаций, общественных объединений

города Дзержинского создали ряд основополагающих документов, определивших положительный вектор развития города.

23 декабря 1994 года общегородским собранием принята «Декларация о взаимодействии органов местного самоуправления, предприятий, организаций, учреждений, общественных, религиозных и политических организаций в интересах развития города Дзержинского», определившая основные направления его развития.

16 декабря 1997 года общегородским собранием принята декларация «Город Дзержинский - прорыв в третье тысячелетие», определившая основные задачи, стоящие перед городом на пороге нового века.

28 июня 2000 года общегородским собранием принята декларация о развитии города в новых экономических условиях «Угреша - наш общий дом», где основной стратегической целью провозглашено обеспечение благополучия жителей города, сохранение и развитие городского сообщества, основанного на доверии, сотрудничестве, взаимопомощи и поддержке друг друга.

Вышеперечисленные декларации легли в основу «Приоритетных направлений работы по развитию города Дзержинского на период до 2005 года», принятого Решением городского Совета депутатов от 27.11.2002 г. №1/16. Разработан важный для развития города на ближайшую перспективу документ - «План стратегического развития города Дзержинского до 2020 года».

Направления устойчивого развития города явились основой для разработки тематических планов семинарских занятий по повышению квалификации муниципальных служащих

Новые идеи и наработки появляются ежегодно. Город не останавливается на достигнутом, а двигается в своем развитии вперед, уже несколько лет оставаясь в авангарде лучших городов России.

Ниже представлен опыт повышения квалификации муниципальных служащих органа местного самоуправления Дзержинска.

В городе Дзержинском, как и во многих городах России, проводятся аттестации муниципальных служащих. В Дзержинском в соответствии с распоряжениями главы города оценка деятельности Администрации города и аттестация муниципальных служащих была проведена в несколько этапов:

1. Создана комиссия, которая проделала большую работу по оценке деятельности структурных подразделений и сотрудников Администрации и зафиксированы пожелания работников.

2. Центром развития организаций «Грани» было проведено социально-психологическое исследование работников Администрации. В ходе исследования использовались 7 методик оценки. Были получены ответы на следующие вопросы:

- Имеется ли достаточно ресурсов для работы в условиях ограниченного времени, при постановке новой нестандартной задачи, при внешних раздражающих факторах?
- Имеется ли потенциал для успешного разрешения задач практически любой интеллектуальной сложности, и насколько он велик? Какой процент со-

трудников показал высокий и очень высокий уровень интеллекта; какой процент сотрудников обладает средними показателями интеллектуального развития, т.е. может выполнять задачи рутинного повседневного характера, среднего класса интеллектуальной сложности, не испытывая при этом снижения интереса к работе; а какой процент сотрудников может быть хорошими исполнителями в тех видах деятельности, которые требуют кропотливости, аккуратности, добросовестности?

- По оценке психодинамических показателей, каков уровень работоспособности и мобильности команды Администрации?
- по видам профессиональной направленности личности, какие виды преобладают в Администрации? (деловая направленность, направленность сотрудников на себя, направленность на взаимодействии и т.д.)
- При выборе поведенческой стратегии в сложных и конфликтных ситуациях, какие стратегии наиболее популярные для сотрудников Администрации? (стратегия компромисса, стратегия избегания, соперничество или приспособление) Какие из этого можно сделать выводы?
- Достаточно ли ресурсов Администрации города для стратегического планирования, взвешенной оценки планов и перспектив?
- Что считают руководители Администрации в целом о своем состоянии управлять жизненными ситуациями и способны ли они нести собственную ответственность за их развитие?

В итоге все сотрудники прошли собеседование с психологами, где были ознакомлены с личными результатами тестирования, получили психологическую консультацию с учетом индивидуальных особенностей. Результаты психологического исследования вошли в состав пакета документов для аттестации на каждого муниципального служащего.

3. Проведено анкетирование муниципальных служащих, включающее самооценку муниципальным служащим своей деятельности, оценку непосредственного руководителя, оценку заместителя главы города и главы города. Заполненные анкеты вошли в состав пакета документов для аттестации на каждого муниципального служащего.

4. Для всех сотрудников Администрации города была проведена учеба в рамках подготовки к аттестации. С сообщениями выступали глава города и его заместители.

5. Все муниципальные служащие прошли тестирование на знание Конституции РФ, действующего федерального и областного законодательства о местном самоуправлении, истории города и предприятий, развитие местного самоуправления в г. Дзержинском. Тест содержал 89 вопросов разного уровня сложности. Результаты тестирования были отражены в документах для аттестации муниципального служащего.

Пример 1. Семинар по разработке и обсуждению приоритетных работ администрации города и плана социально-экономического развития города на предстоящий год. На семинаре обсужден и одобрен Новый подход к социально-экономическому планированию: в основу положено требование защиты духовного мира и социально-культурной среды обитания семьи, детей от влияний,

которые городское сообщество рассматривает как чуждые и/или враждебные. На семинаре было высказано много идей и предложений. Он прошел в творческой непринужденной атмосфере. Особо отмечена роль семьи, идеологии, молодежи и самоорганизации населения при планировании целей, задач и мероприятий по их выполнению на год и перспективу.

Пример 2. В январе 2002 г. МЦ «Лидер» начал проводить занятия по программе профилактики здорового образа жизни «Спасибо, нет!». В целях улучшения системности работы социальных педагогов и психологов школ, для улучшения понимания значимости проблем, затрагиваемых в программе, а также для дальнейшей мотивации педагогов необходим обучающий научно-практический семинар, который проведут специалисты «Центра социальных технологий».

Пример 3. Направлены для участия в семинаре по проблемам становления системы духовно-нравственного воспитания в общеобразовательных учебных заведениях Советник Главы города по стратегическому планированию, специалисты отдела образования, директора школ, преподаватели основ православной культуры г. Дзержинского.

Пример 4. Ежегодно проходит семинар по разработке и обсуждению приоритетных работ администрации города и плана социально-экономического развития города на последующий год. Иногда семинары проводятся как выездные.

Пример 5. На основании решения городского Совета депутатов проводится семинар для подведения итогов совместной деятельности администрации города и городского Совета депутатов, выработки и принятия изменений в Устав г.Дзержинского в связи с принятием Закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Город Дзержинский присутствует на многих семинарах городом МО обмену опытом. Организаторами этих семинаров являются как Администрация Московской области, так и различные консалтинговые организации, занимающиеся вопросами муниципального экономического развития, а также союзы городов и ассоциации муниципальных образований.

Параллельно с этим город Дзержинский регулярно проводит семинары с городами - побратимами для обмена опытом по различным направлениям городского развития.

Система освоения сотрудниками администрации новых направлений эффективного управления муниципальным образованием в городе Дзержинском активно поддерживается и поощряется. Многие новые разработки и технологии управления проходят скрупулезное рассмотрение на предмет возможности их внедрения в практику управления городом, и по возможности внедряются. Ниже представлены несколько примеров внедрения некоторых направлений эффективного управления в г. Дзержинском.

Пример 1. Проведен в филиале «Угреша» университета «Дубна» семинар Координационного совета по разработке плана стратегического развития города Дзержинского до 2020 г. совместно с Фондом «Институт экономики горо-

да».

Пример 2. Администрация города, осознавая важную роль развития предпринимательства в жизни города, приняла ряд нормативно-правовых документов обеспечения малого предпринимательства: Декларация «Основные принципы политики Городской Думы и Администрации города Дзержинского по развитию предпринимательства», Положение о гарантиях осуществления инвестиционной деятельности в городе Дзержинском Московской области, создан Совет поддержки малого и среднего предпринимательства (на общественных началах), в городе принята Программа поддержки и развития малого предпринимательства, образована Ассоциация малых предприятий (АМП) г. Дзержинского. В Приоритетных направлениях работы по развитию города Дзержинского на период до 2005 года предусмотрена разработка программы развития предпринимательской деятельности.

Пример 3. Проведен семинар на тему: «Формы и методы реализации жилищной политики в муниципальном образовании» в соответствии с обращением Министерства по делам территориальных образований Московской области.

Пример 4. С целью создания стратегического плана развития города Дзержинского на перспективу, определения совместной позиции депутатов Городской Думы и сотрудников администрации города по ключевым вопросам развития города и учитывая положительный опыт работы на выездных семинарах, Городская Дума решила провести совместный выездной семинар Городской Думы и администрации города.

В городе Дзержинском большое внимание уделяется информационному и техническому обеспечению сотрудников администрации. Администрация полностью телефонизирована, у большинства сотрудников есть доступ в Интернет, регулярно происходят закупки оргтехники, повышающей возможности сотрудников не только обрабатывать полученную информацию, но и проводить презентации на высоком уровне.

В городе разработана и внедряется в работу программа «Информационный город»; есть задумки о создании «Ситуационной комнаты» в администрации города.