

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

**ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО НА ПРИМЕРЕ
БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

**студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»
3 курса группы 05001681
Прокоповой Ларисы Васильевны**

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент, доцент кафедры
социальных технологий
Коврижных Ю.В.

Рецензент
заместитель начальника
управления, начальник отдела
организации муниципальной
службы управления кадровой
политики аппарата администрации
Белгородского района
Немыкина О.А.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	13
РАЗДЕЛ II АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	34
РАЗДЕЛ III НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Турбулентная внешняя среда, изменчивые политические и социальные условия ставят перед системой государственного и муниципального управления необходимость постоянного совершенствования и повышения эффективности деятельности.

Как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях, посвященных вопросу эффективности, между повышением эффективности деятельности органов исполнительной власти, качеством реализации ими государственных функций и эффективностью деятельности каждого отдельного государственного гражданского и муниципального служащего прослеживается тесная связь.

Особый интерес в данном контексте представляет теоретико-методологический подход, увязывающий такие понятия, как личная эффективность и качество. В рамках данного подхода основное внимание акцентируется на необходимости введения в органах государственной власти и местного самоуправления системы постоянного совершенствования управленческих процессов и государственных и муниципальных услуг; вовлечении в эту деятельность государственных и муниципальных служащих с максимальным использованием их профессионального и творческого потенциала, эффективной организацией работы коллектива.

При этом повышение эффективности государственного и муниципального управления основано на взаимосвязи результатов деятельности отдельных служащих со стратегическими целями органа государственной власти и местного самоуправления; вовлечении служащих в процессы повышения качества; обучении служащих, увеличении их компетентности, мотивации и личной эффективности.

В современных реалиях реализации государственной и муниципальной службы одной из самых главных причин эффективной работы государственных и муниципальных органов власти является уровень

профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников. С развитием профессиональной компетенции у государственных гражданских и муниципальных служащих требуется постоянное и непрерывное обновление и реализация комплекса профессиональных знаний из практического опыта.

Актуальность исследования вопросов повышения личной эффективности муниципальных служащих заключается в том, что институт муниципальной службы является одним из важнейших элементов в организации местного самоуправления и решении вопросов местного значения. Эффективность органов местного самоуправления по оказанию публичных услуг населению во многом зависит от того, насколько грамотно и профессионально будет действовать управленческий аппарат. Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления в целом. Справедливо и обратное утверждение: отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений.

Вместе с тем, овладение необходимыми знаниями, умениями, навыками, поддержание их на должном уровне и стремление к достижению профессионального мастерства является служебной обязанностью всех муниципальных служащих, прямо установленной действующим законодательством¹.

Таким образом, актуальность данного исследования определяется:

во-первых, практической необходимостью совершенствования технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих;

во-вторых, потребностью в проведении мероприятий, направленных на повышение личной эффективности муниципальных служащих, что является необходимым условием, важной составной частью и обеспечивает

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.11.2018).

согласованное исполнение общефедеральной административной реформы, подлежащей неукоснительной реализации в соответствии с требованием законодателя;

в-третьих, необходимостью оптимизации методологических и технологических процессов деятельности муниципальных служащих, направленной на повышение их личной эффективности.

Степень изученности проблемы. Повышенный интерес к проблеме личной эффективности как руководителей, так и менеджеров со стороны научного сообщества находит свое отражение в увеличении количества публикаций на эту тему.

Изучению понятия «самоэффективность», которое стало научных предшественником личной эффективности, посвятили свои работы А. Бандура, М.И. Гайдара, М. Ерусалем, Р.Л. Кричевский, А.Б. Лощакова, Дж. Маддукс, В. Ромек, Р. Шварцер, М. Шеер, Е.А. Шепелева¹.

На личную эффективность как психологический феномен специалисты стали обращать внимание сравнительно недавно. В значительной мере этому способствовали работы зарубежных авторов Т. Голви, С. Кови, Д. Трейси, Дж. Уитмора, Н. Фьоре² и др.

Отдельные элементы понятия «личная эффективность» стали объектами

¹ Bandura A. Self-efficacy: the exercise of control. New York, 1997; Гайдар М.И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Курск, 2008; Ерусалем М., Шварцер Р., Ромек В. Русская версия шкалы общей самоэффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема // Иностранная психология. 1996. № 7; Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М., 2014; Лощакова А.Б. О содержании и соотношении понятий «личная эффективность» и «самоэффективность» в психологической науке // Вестник Ленинградского государственного университета им. Пушкина. 2015. Т. 5. № 2; Maddux J.E., Sheier M.F., Prentice-Dunn B.J., Rogers R.W. The self-efficacy scale: Construction and validation // Psychological Report. 1982. № 51; Шепелева Е.А. Особенности академической и социальной самоэффективности школьников : дисс. ... канд. педагогич. наук : 19.00.07. М., 2008.

² Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. М., 2012; Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М., 2014; Трейси Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности. М., 2014; Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. М., 2005; Фьоре Н. Психология личной эффективности. М., 2013.

исследования как отечественных, так и зарубежных ученых. Так, проблематика совершенствования тайм-менеджмента исследовалась Г.А. Архангельским, Д.Ю. Гончаровой, А.А. Горбачевой, Д. Кеннеди, А.В. Тебекиным, В.Г. Шафировым¹; значение самоконтроля и самоорганизации в профессиональной деятельности – К.А. Выровская, А.Н. Ломакин, В.В. Нюренберг, С.Д. Резник, В.Р. Усов, Л.Д. Филиогло, А.А. Ядрова².

Технологии оценки личной эффективности стали объектом изучения М.В. Бгашева, И.Б. Гайдуковой, Л.А. Деркунской, Д.В. Зябликова, Д.И. Кравцова, С.В. Литвиной, А.А. Малахова, Е.А. Сусло, А.В. Туравиной³.

Л.Н. Алисова, Н.Ф. Алтухова, Е.В. Васильева, Р.С. Гайрбеков, Д.М. Горлов, Е.А. Захарова, М.А. Иващенко, Е.А. Крамаренко, Д.В. Мартыненко, М.В. Мирзоян, А.В. Михайлова, Т.В. Петренко⁴ рассмат-

¹ Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. М., 2016; Гончарова Д.Ю., Горбачева А.А. Роль тайм-менеджмента в личной эффективности // Человек и современный мир. 2018. № 4 (17); Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль. М., 2016; Тебекин А.В., Шафиров В.Г. Характеристика тайм-менеджмента как эффективной подсистемы управления социально-экономическими системами // Журнал социологических исследований. 2018. Т. 3. № 1.

² Выровская К.А., Ломакина А.Н. Значение самоконтроля в профессиональной деятельности // Социальные отношения. 2015. № 4 (15); Резник С.Д., Усов В.Р. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека. М., 2018; Нюренберг В.В., Филиогло Л.Д. Основы самоорганизации. Тольятти, 2011; Ядрова А.А. Самоконтроль как фактор рационального поведения потребителей // Достижения науки и образования. 2016. № 2 (3).

³ Бгашев М. В. К вопросу о технологии оценки личных качеств и стиля руководителя // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. № 5; Гайдукова И.Б., Туравина А.В. Личная эффективность руководителя в государственных и бизнес-структурах: сравнительный анализ // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2016. № 4 (9); Горлов Д.М., Мартыненко Д.В. Повышение квалификации как метод повышения эффективности деятельности муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94); Деркунская Л.А. Личная эффективность руководителя. Технология делегирования // Социальные отношения. 2016. № 1 (16); Зябликов Д.В., Малахова А.А., Кравцов Д.И. Оценка личной эффективности сотрудника в системе аудита персонала // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 9; Крамаренко Е.А., Петренко Т.В. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности муниципальных служащих // Научный взгляд в будущее. 2018. Т. 2. № 9 (9); Литвина С.В. Личная эффективность руководителя. URL: http://mb.tomsk.ru/static/files/2014/inn_tpp_motiv4-2.pdf (дата обращения: 27.05.2018); Сусло Е.А. Личная эффективность государственного служащего: ее основные факторы и пути повышения // Экономическая среда. 2017. № 3 (21).

⁴ Алисова Л.Н., Захарова Е.А. Профессионализация муниципальных кадров в деятельности органов местного самоуправления: итоги социологического исследования // Теория и практика общественного развития. 2018. № 4; Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян

ривали различные аспекты профессионализации кадров государственных и муниципальных служащих через призму повышения личной эффективности.

Актуальность темы, степень ее научной изученности определили **проблему исследования**, которая обусловлена объективно сложившимся противоречием между необходимостью повышения личной эффективности муниципальных служащих и несовершенством применяемых технологий организации деятельности муниципальных служащих в указанной сфере.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что основные проблемы повышения личной эффективности муниципальных служащих в определенной степени обусловлены несовершенством существующих технологий организации и реализации данной деятельности, в частности, низкой степенью вовлечения муниципальных служащих в указанные процессы.

Объектом исследования является система муниципальной кадровой политики.

Предметом исследования выступает процесс организации деятельности муниципальных служащих, направленной на повышение их личной эффективности.

Цель исследования – предложить направления совершенствования технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Провести теоретико-методологический анализ исследования личной эффективности муниципальных служащих.

М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий // Бизнес-информатика. 2018. № 1 (43); Гайрбекова Р.С. Качественный анализ муниципальных служащих как особой профессиональной группы // Евразийское Научное Объединение. 2018. Т. 2. № 5 (39); Иващенко М.А. Способы развития мотивации у муниципальных служащих // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 6; Михайлова А.В. Региональный опыт кадровых технологий муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94).

2. Исследовать практику оценки личной эффективности муниципальных служащих в муниципальном районе «Белгородский район» Белгородской области.

3. Обосновать практические рекомендации по совершенствованию технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих.

Научная новизна. На основе анализа теоретических и эмпирических данных получены следующие научно обоснованные положения, обладающие определенной степенью научной новизны:

1) выявлена совокупность факторов, оказывающих позитивное и негативное влияние на процесс повышения личной эффективности муниципальных служащих;

2) обосновано, что оптимальной технологией повышения личной эффективности муниципальных служащих в современных условиях выступает модель 5Е, технологии устранения барьеров управления временем и внедрение методики «5+» для оценки личной эффективности муниципальных служащих.

Положения, выносимые на защиту.

1. В общем виде все подходы к пониманию «эффективности» можно свести к двум направлениям. В первом из них эффективность определяют исходя только из экономических критериев и выражающуюся в определенных единицах измерения (чаще в денежном эквиваленте). Во втором направлении при определении «эффективности» уже учитываются социально-экономические, социально-политические и социально-психологические аспекты. Личная эффективность – это набор качеств и навыков, позволяющих продуктивно решать конкретные, стоящие перед сотрудником и руководителем задачи. Личная эффективность может быть представлена в виде модели требований к качествам и компетенциям муниципального служащего. Эта система опирается на определенные подсистемы личных качеств и практических навыков муниципального служащего: способность формулировать и реализовывать жизненные цели, личная организованность,

деловитость, владение технологиями личной работы, умение строить отношения с разными людьми, способность повышать и поддерживать свою работоспособность, жесткий и постоянный самоконтроль личной деятельности.

2. Проведенное исследование показало, что большинство муниципальных служащих под личной эффективностью понимают необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления. К основными признаками личной эффективности и результативности относят быстрый карьерный рост, рациональное распределение рабочего времени, возможность личностного саморазвития, общая эрудиция. При этом среди всех необходимых менеджеру качеств муниципальные служащие выделили шесть основных качеств, которые формируют его самодисциплину: коммуникабельность, обязательность, пунктуальность, собранность, умение подчинять себя главным целям и высокую личную ответственность. Самооценка муниципальных служащих показала, что в большинстве своем всеми перечисленными качествами сотрудники обладают в достаточной степени. К основным проблемам личной эффективности муниципальных служащих можно отнести: нерегулярный и недостаточно качественный контроль собственных дел; низкий уровень самоорганизации; слабое знание технологий личной работы; фиксация основных планов и задач в бумажном виде.

3. Технологии повышения личной эффективности муниципальных служащих можно разделить на два основных направления: технологии самостоятельного повышения личной эффективности муниципальными служащими и технологии мотивации повышения личной эффективности со стороны органов муниципального управления. Оптимальной технологией повышения личной эффективности муниципальных служащих в современных условиях, с нашей точки зрения, выступает модель 5E, которая состоит из 5 элементов: Education – обучение; Exploration – исследование, изучение;

Elevation – улучшение; Entertainment – получение удовлетворения; Estimation – оценка эффективности. В целях совершенствования тайм-менеджмента муниципальных служащих были рассмотрены основные барьеры, с которыми сталкиваются муниципальные служащие в управлении временем и обоснованы возможности по их устранению. Устранение барьеров управления временем связано с типологией подходов к тайм-менеджменту. К наиболее эффективным, которые могут быть использованы муниципальными служащими в профессиональной деятельности, относятся: пирамида Франклина (или продуктивности); матрица управления временем С. Кови; методика Getting Things Done; система управления временем Г. Архангельского. В работе обосновано применение методики «5+» для оценки личной эффективности муниципальных служащих и необходимость влияния ее результатов при определении переменной части оплаты труда. Суть данной методики сводится к тому, что оценивается личная эффективность сотрудника по таким критериям, как «Личная Результативность»; «Совершенствование профессиональных знаний»; «Инновация/оптимизация рабочего процесса»; «Работа в команде»; «Клиентоориентированность». Оценка по системе «5+» должна проводиться ежеквартально не позднее 25-го числа последнего месяца текущего квартала, учитывая сроки назначения и выплаты квартальной премии, а также для оценки годовых результатов. Для выставления оценки применяется шкала от «А» до «Е» в порядке убывания личной эффективности сотрудника. Ее выставление основано на сопоставлении фактически достигнутых результатов с плановыми.

Теоретико-методологической основой исследования послужили положения онтологического подхода к оценке компетенций муниципальных служащих (Н.Ф. Алтухова, Е.В. Васильева, М.В. Мирзоян) ¹ – набор компетенций позволит достаточно точно описать трудовое поведение, которое

¹ Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий // Бизнес-информатика. 2018. № 1 (43).

требуется для успешного выполнения работы в данной должности или по группе сходных должностей; положения компетентностно-контекстного подхода в формировании конкурентоспособности управленцев (А.А. Вербицкий, Л.В. Львов¹ и др.). Теоретической основой исследования выступают современные концепции общей теории управления, социологии управления, результаты системного анализа методов, приемов и процедур процесса организации деятельности муниципальных служащих по повышению личной эффективности.

В качестве основных **методов исследования** были использованы: анализ правовой, экономической, социологической литературы; системный анализ; корреляционный анализ; анализ документов, социологический опрос.

Эмпирическую базу исследования составляют:

- нормативные правовые акты федерального уровня, регулирующие деятельность муниципальных служащих²;
- нормативно-правовые документы регионального уровня, регламентирующие деятельности муниципальных служащих³;

¹ Вербицкий А.А. Теория и технологии контекстного образования. М., 2017; Львов Л.В. Проблемы моделирования профессионально-образовательной деятельности опережающего уровня // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2016. Т. 8. № 1 (31).

² Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года // Российская газета. – № 237. – 1993. – 25 декабря; О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.11.2018); Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям (Версия 2.0) // Офиц. сайт Министерства труда и социальной защиты РФ. URL: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения: 30.11.2018).

³ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской обл. от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. от 25 апреля 2016 г.) // Вестник нормативных правовых актов Белгородской области. – 2016. – 29 апреля. URL: <http://www.zakon.belregion.ru> (дата обращения: 12.06.2018); Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (ред. от 28.09.2018) // Офиц. интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.12.2018).

– нормативно-правовые документы муниципального уровня, регламентирующие процессы повышения личной эффективности муниципальных служащих¹;

– результаты социологического исследования, проведенного автором в марте 2018 года среди муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области (n=30).

Практическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы магистерской диссертации могут быть использованы в ходе организации работы органов местного самоуправления по внедрению технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих, а также при разработке и реализации программ кадрового развития муниципальных служащих. Материалы исследования могут быть использованы при подготовке и чтении лекций и проведении практических занятий бакалавров и магистров, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Апробация работы. Теоретические положения и эмпирические результаты исследования отражены в публикациях автора². Общий объем публикаций составил 0,8 п.л.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

¹ О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области : решение Совета депутатов Белгородского района от 30 ноября 2007 г. № 348 // Офиц. сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru/2016/07/07/reshenie-municipalnogo-soveta-belgorodskogo-rajjona-vtorogo-sozyva-ot-1-07-2016-g-362/> (дата обращения: 18.11.2018); Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих администрации Белгородского района : Постановление администрации Белгородского района Белгородской обл. от 19 июля 2011 г. № 71 // Знамя. – 2011. – 27 июля.

² Прокопова Л.В. Сущность и подходы к оценке личной эффективности муниципальных служащих // Приграничье-2018: материалы Международного интеграционного форума / Под ред. проф. В.П. Бабинцева. Белгород, 2018. С. 139-145; Прокопова Л.В. Технологии повышения личной эффективности муниципальных служащих // Сборник статей Научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов «Теория и практика государственного и муниципального управления». Белгород, 2019.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Истоки изучения «личной эффективности» (personal effectiveness) берут свое начало в социально-когнитивной теории А. Бандуры в 70-е гг. XX в. Одним из ключевых терминов данной теории является «самоэффективность» (self-efficacy)¹.

Анализ научной литературы показал, что в исследованиях еще сохраняется теоретическая неопределенность относительно самого понятия «самоэффективность», окончательно не решены вопросы о ее структурных элементах и разновидностях, связях с другими близкими по семантике терминами, что, возможно, и привело к параллельному возникновению в психологии другого понятия – «личная эффективность».

При этом общепризнанного, универсального определения термина «самоэффективность» пока не сформулировано. Каждый исследователь этого феномена находит свои опорные точки в толковании данного понятия. Например, в исследованиях Р.Л. Кричевского понятие «самоэффективности» связано с убежденностью человека², у Е.А. Шепелевой с суждением, у Т.О. Гордеевой с представлением субъекта³.

Обращают на себя внимание выделяемые в исследованиях разновидности самоэффективности: общая (Р. Шварцер и М. Ерусалем⁴), самоэффективность в сфере деятельности и в сфере общения (М. Шеер и Дж. Маддукс⁵), академическая и социальная самоэффективность

¹ См.: Bandura A. Self-efficacy: the exercise of control. New York, 1997.

² См.: Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М., 2014.

³ Гордеева Т.О., Сычев О.А., Шепелева Е.А. Интеллект, мотивация и копинг-стратегии как условия академических достижений школьников // Вопросы психологии. 2015. № 1. С. 15-26.

⁴ Шварцер Р., Ерусалем М., Ромек В. Русская версия шкалы общей самоэффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема // Иностранная психология. 1996. № 7. С. 71-76.

⁵ Sheier M.F., Maddux J.E., Prentice-Dunn B.J., Rogers R.W. The self-efficacy scale: Construction and validation // Psychological Report. 1982. № 51. P. 663-671.

(Е.А. Шепелева¹) и др. Это связано с предметной областью, в контексте которой феномен самооффективности изучается.

М.И. Гайдар ввел понятие личностной самооффективности, которую рассматривает (в широком смысле) как «восприятие, оценку и веру человека в эффективность своих личных качеств»². Из данного определения видно, что автор не отходит в своей трактовке от базовых научных представлений о самооффективности как когнитивной переменной, личностной мыслительной схемы.

В свою очередь, в нашем исследовании мы будем придерживаться определения М.И. Гайдара, который, обобщив существующие взгляды на толкование термина «самоэффективность» вообще, уточнил его содержание. Считаем, что оно наиболее полно отражает суть интересующего нас понятия в современных научных реалиях, подразумевая «сочетание представлений человека о своих возможностях и способностях быть продуктивным при осуществлении предстоящих поведения, деятельности, общения и его уверенности в том, что он сумеет реализовать себя в них и достичь ожидаемого объективного и субъективного эффекта»³. Ученый также делает важный для проводимого нами теоретического анализа акцент на том, что самооффективность соотносится с предстоящей субъекту активностью, а не с уже состоявшейся.

Термин же «личная эффективность» появляется в научной литературе относительно «самоэффективности» несколько позже. Полагаем, что возможно это связано с публикацией работ С. Кови и Дж. Уитмора. Стивен Кови, рассуждая на тему личной эффективности в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей», предложил так называемую концепцию

¹ См.: Шепелева Е.А. Особенности академической и социальной самооффективности школьников : дис. ... канд. педагогич. наук : 19.00.07. М., 2008.

² См.: Гайдар М.И. Развитие личностной самооффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Курск, 2008.

³ Гайдар М.И. Личная самооффективность студентов-психологов и возможности ее развития в процессе профессиональной подготовки // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2008. № 10. С. 306.

двойного создания. Он утверждает, что «любое целенаправленное действие человек всегда выполняет дважды: первый раз в своем воображении, собственном сознании, а второй раз уже в материальной реальности, выполняя это действие»¹. В данном случае речь идет не только об эффективном мышлении, но и об эффективных действиях, которые отличаются организованностью, основанной на четком планировании. Личная эффективность, по мнению автора, это в том числе и баланс между желаемым результатом и ресурсами, позволяющими его получить.

Она направлена на максимальное использование как собственного потенциала, так и способностей партнеров по взаимодействию. Эффективные люди, по определению С. Кови, обладают двумя качествами: рационально используют свои ресурсы и достигают своих целей. Автор выделяет семь взаимосвязанных навыков высокоэффективных людей: проактивность, целеустремленность, эффективное самоуправление, межличностное лидерство, эмпатическое общение, достижение синергии, постоянное самосовершенствование. При этом Кови определяет навык как синтез знания, умения и желания.

Последователь С. Кови, Б. Трейси² описал более двадцати методов повышения личной эффективности. Однако все они направлены на тренировку одного умения – концентрироваться на самом главном. Безусловно, это очень ценное качество, но, на наш взгляд, этим не ограничивается понимание исследуемого нами феномена. Н. Фьоре³, развивая в своей работе тему личной эффективности, также делает акцент только на ее значимых навыках: управление временем, самоорганизация, эффективная коммуникация, целеполагание, концентрация на задаче, поддержка внутренней мотивации.

¹ Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М., 2014. С. 24.

² Трейси Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности. М., 2014.

³ Фьоре Н. Психология личной эффективности. М., 2013.

Анализ специальной литературы показал, что единого общепринятого определения «личной эффективности» нет, оно разрабатывается разными авторами независимо друг от друга, в разных проблемных контекстах. При попытке раскрыть это понятие, авторы фокусируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне данного феномена. Личную эффективность рассматривают как:

- результативное достижение личных целей и основу самоорганизации (Л.Д. Филиогло, В. В. Нюренберг¹);
- эффективное управления собственным временем (Г.А. Архангельский²);
- успешность, самодостаточность в разных сферах и областях (С. Иванова³) и т.п.

Но стоит отметить, что эти точки зрения скорее не противоречат, а дополняют друг друга, демонстрируя отдельные аспекты проявления личной эффективности.

В общем виде все подходы к пониманию «эффективности» можно свести к двум направлениям. В первом из них эффективность определяют исходя только из экономических критериев и выражающуюся в определенных единицах измерения (чаще в денежном эквиваленте). Во втором направлении при определении «эффективности» уже учитываются социально-экономические, социально-политические и социально-психологические аспекты. Мы кратко рассмотрели наполнение данного определения с точки зрения основных научных подходов. При этом мы не стремимся к исчерпывающему анализу множества имеющихся взглядов по этой проблеме, так как это не входит в задачи нашего исследования. Нам важно выделить ключевые дефиниции этого понятия. Данные представлены в табл. 1.

Таблица 1

¹ Филиогло Л.Д., Нюренберг В.В. Основы самоорганизации. Тольятти, 2011.

² Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. М., 2010.

³ Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. М., 2011.

Основные подходы к пониманию термина «эффективность»

Научный подход	Основные представители	Смысл и контекст рассмотрения понятия «эффективность»
Экономический	К. Макконнелл, С. Брю, В. Парето, А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов	Отношение достигнутых результатов к финансово-экономическим затратам. Результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение результата к затратам, обусловившим его получение. Эти формулировки экономисты применяют для характеристики деятельности, которая сопровождается экономическими отношениями производства, распределения, обмена и потребления.
Философский	У. Джеймс, В.Г. Афанасьев, А.Д. Урсул	Мера возможности с точки зрения ее близости к наиболее целесообразному (необходимому) результату.
Праксеологический	Т. Котарбинский, О. Ланге, Я. Зеленецкий, Б.В. Григорьев, В.И. Чумакова	Благодаря праксиологии термин «эффективность» стал употребляться для оценки любой деятельности, а не только экономической сферы.
Социально-экономический	П. Друкер, Г. Эмерсон, Т. Питерс, Р. Уотермен	Результативность управленческой деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.
Социально-политический	О.С. Анисимов, Г.С. Батищев, В.И. Долгова,	Соотношение цели и результата (реализация цели в полученном результате)
Социально-психологический	Г.М. Андреева Д.А. Боровиков А.А. Деркач А.Л. Журавлев Е.А. Климов Р.Л. Кричевский А.К. Маркова А.В. Петровский В.Д. Шадриков В.А. Чикер	Одна из важнейших комплексных характеристик профессиональной деятельности, выраженная в её количественно-качественных показателях, обеспечивающая достижение достаточно высокого социально значимого результата, детерминированная интегральными свойствами человека как личности и учитывающая материальные, временные, психофизиологические затраты. Как характеристика деятельности малых групп и коллективов.
Педагогический	В.М. Блинов Н.В. Кузьмина Н.Ю. Певзнер В.А. Станкевич	Показатель педагогической деятельности, обусловленный уровнем сформированности профессиональных умений и определенным внутренним потенциалом педагога, представленным индивидуально-психологическими свойствами и образованиями. Социально-значимое качество обучения, посредством которого оцениваются результаты выполняемой деятельности по степени их приближения к общественной цели.

Таким образом, из таблицы видно, что термин «эффективность» на современном этапе развития научной мысли не имеет однозначного определения. Общим для этих подходов является рассмотрение эффективности в контексте той или иной деятельности, а также понимание данного термина как соотношения результата и разного рода затрат (ресурсов), вложенных в его получение. Однако в большинстве указанных подходов, кроме экономического и философского, эффективность отражает уже не только взаимосвязь результата с затратами, но и с достижением поставленных целей.

Как правило, под эффективностью деятельности муниципального служащего понимается:

1. Соответствие того, что делает служащий, целям организации и установленным требованиям.
2. Достижение планируемого результата.
3. Выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами.
4. Наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений)¹.

При этом существует ряд факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность деятельности муниципальных служащих, основные из них:

- мотивация служащих, нацеленность на результат;
- осознание сотрудниками целей и задач учреждения, своей рабочей роли;
- личные и деловые качества сотрудников, профессиональные знания и компетенции;

¹ Алисова Л.Н., Захарова Е.А. Профессионализация муниципальных кадров в деятельности органов местного самоуправления: итоги социологического исследования // Теория и практика общественного развития. 2018. № 4. С. 9.

- отношения сотрудников с непосредственным руководителем и внутри коллектива;
- организационное обеспечение деятельности, стиль руководства и сложившаяся практика управления¹.

Среди перечисленных факторов наибольшим весом обладает мотивация, являющаяся, по сути, залогом эффективности деятельности служащих. В связи с этим особое значение приобретают система стимулирования и вместе с ней порядок оплаты служебной деятельности, позволяющий увязать интересы и потребности работников со стратегическими целями и задачами учреждения.

Несмотря на то, что на государственной гражданской и муниципальной службе существуют оценочные процедуры, например, аттестация – определение уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего занимаемой должности; результаты данной оценки не позволяют определить эффективность деятельности служащего, его индивидуальный вклад в достижение целей учреждения или структурного подразделения.

Данный факт, в свою очередь, не позволяет выстроить соответствующую систему мотивации, а также не дает корректировать процесс достижения результатов на промежуточных этапах. Отчасти это связано с большими временными интервалами между проведением аттестации. Таким образом, в органах государственной власти и местного самоуправления в целях повышения качества управленческой деятельности, мониторинга процессов достижения поставленных целей и осуществления своевременной корректировки этих процессов, адекватного поощрения сотрудников, обеспечивающих требуемые результаты, необходима систематическая оценка личной эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих.

Личная эффективность – это набор качеств и навыков, позволяющих продуктивно решать конкретные, стоящие перед сотрудником и руководителем

¹ Михайлова А.В. Региональный опыт кадровых технологий муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 463.

задачи. Во многом, данное определение может показаться сходным с понятием продуктивности или общей эффективности труда, однако он имеет определенные отличия. Так, к ключевым особенностям личной эффективности следует отнести:

1. Отсутствие процессуальных требований и критериев. Личная эффективность никак не связана с имеющимися или отсутствующими у работника документальными подтверждениями его квалификации, образования или опыта работы. Она оценивается сугубо применительно к его трудовой деятельности.

2. Возможность изменения. Личная эффективность может оцениваться только в тех случаях, когда конкретная продуктивность сотрудника может изменяться в зависимости от его действий. Так, например, если в задачи работника входят задачи, на качество и время исполнения которых он не может повлиять, данные задачи должны быть исключены из критериев оценивания его личной эффективности.

3. Индивидуальность. Понятие личной эффективности не может оцениваться в разрезе всего коллектива и тех действий, которые зависят не только от самого работника. Так, если деятельность сотрудника в каком-то аспекте зависит напрямую от результатов деятельности его коллеги, следует крайне осторожно оценивать его личную эффективность по данному критерию¹.

Таким образом, личная эффективность – это набор качеств, присущих конкретному сотруднику в конкретных и строго определенных аспектах его деятельности. Составляющие элементы личной эффективности представлены на рис. 1.

Любая управленческая деятельность не может осуществляться без целевых установок и понимания тех условий, в которых она реализуется.

¹ Деркунская Л.А. Личная эффективность руководителя. Технология делегирования // Социальные отношения. 2016. № 1 (16). С. 123-127.

Время – это основной ресурс, который необходимо правильно и рационально использовать.

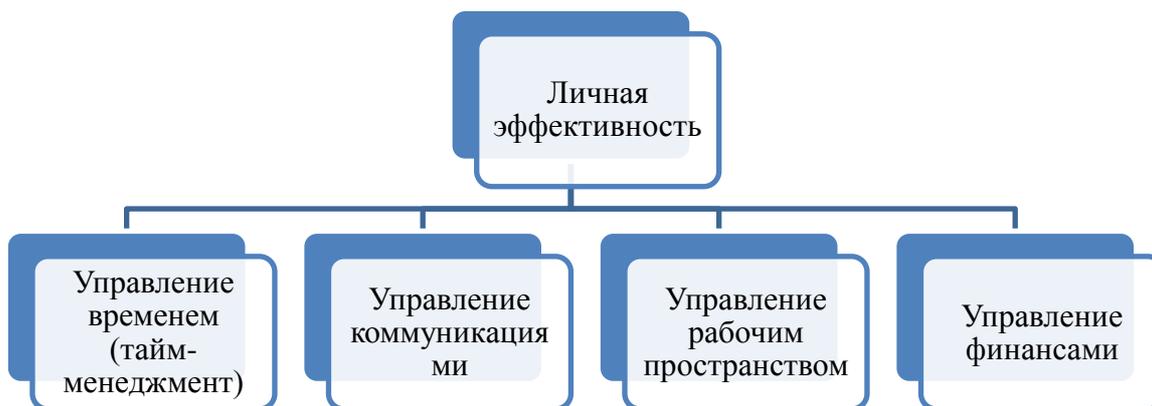


Рис. 1. Составляющие элементы личной эффективности

Управление временем или тайм-менеджмент заключается в эффективном использовании рабочего времени¹. Данный процесс имеет определенную последовательность действий, представленную на рис. 2.

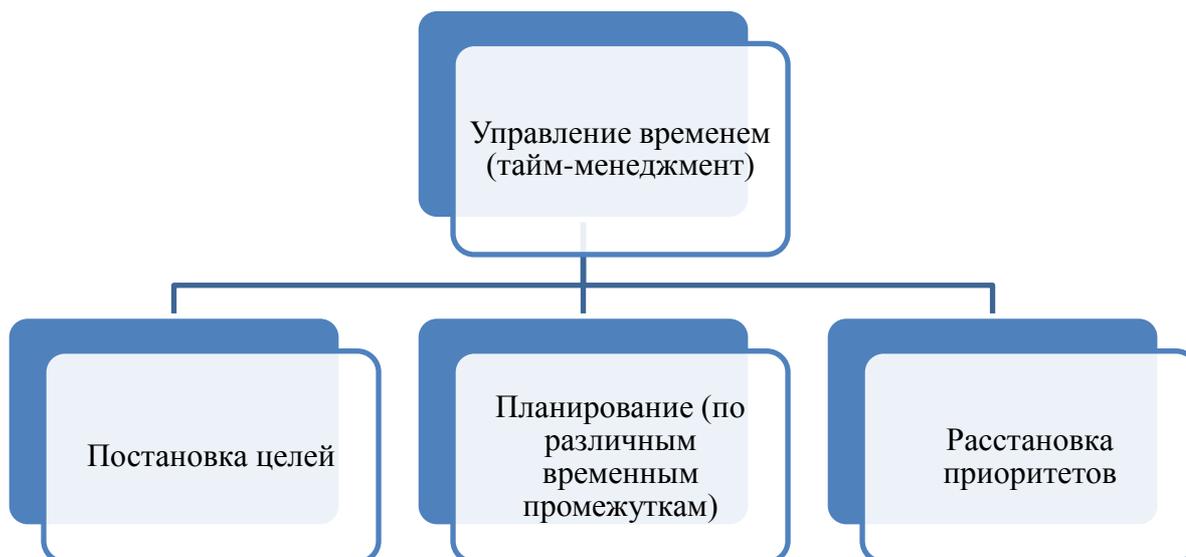


Рис. 2. Алгоритм действий при эффективном управлении временем

Постановка целей заключается в определении личных и рабочих целей, достижение которых необходимо контролировать через определенные промежутки времени. В рамках данного этапа используют SMART-принцип.

¹ Мартыненко Д.В., Горлов Д.М. Повышение квалификации как метод повышения эффективности деятельности муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 1253.

Суть этого принципа заключается в том, что он содержит определенные требования, такие, как конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и ориентированность во времени¹.

Планирование – это следующий элемент тайм-менеджмента, который необходимо проводить на каждом временном промежутке. В процессе планирования разрабатывается комплекс мер, структурируется рабочее и личное время, при реализации поставленных целей, что «повышает ответственность тех, кто принимает решения, и предъявляет высокие требования к их компетенции, деловым и личностным качествам»². После руководитель делает расстановку приоритетов, для этого он также должен владеть фондом времени.

Рассмотрев общие теоретические основы исследования понятия «личная эффективность», перейдем в изучению личной эффективности муниципальных служащих.

Как известно, местное самоуправление является важнейшим элементом демократического государства. Эффективность местного самоуправления во многом зависит от того насколько профессионально и согласовано работает управленческий аппарат. В нашем случае под таким аппаратом понимается муниципальная служба.

Стоит отметить, что для отечественного законодателя понятие «муниципальная служба» является относительно новым, так как до принятия Конституции РФ такого термина вообще не существовало, а работники местных органов приравнивались к государственным служащим. Конституция способствовала серьезным преобразованиям, благодаря которым служба в государственных и муниципальных органах приобрела новое содержание. Так, обособление местного самоуправления, закрепленное в ст. 12 Конституции

¹ Тебекин А.В., Шафиров В.Г. Характеристика тайм-менеджмента как эффективной подсистемы управления социально-экономическими системами // Журнал социологических исследований. 2018. Т. 3. № 1. С. 33.

² Гончарова Д.Ю., Горбачева А.А. Роль тайм-менеджмента в личной эффективности // Человек и современный мир. 2018. № 4 (17). С. 17.

РФ, и публичная деятельность местных органов потребовали создания специального корпуса управленцев, в полномочия которых входят обязанности по исполнению и обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления.

Согласно ст. 2 ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» под муниципальной службой понимается профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора.

Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

- 1) назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- 2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- 3) подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;
- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- 5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- 6) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении¹.

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 31.11.2018).

В целом институт муниципальной службы является сложным социально-правовым механизмом и среди широкого спектра его проблем, наиболее распространенной является отсутствие профессиональных кадров. Причиной данной проблемы можно считать недостаток мотивации к труду муниципальных служащих, недостаточный уровень проведения кадрового мониторинга и аудита, низкая заработная плата, а также отсутствие профильного образования¹.

Рассматривая массив представленных выше причин, необходимо обратить внимание на отсутствие у муниципальных служащих профессионализма. Так, на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров, Д. А. Медведев заострил внимание на качестве управленцев, сообщив следующее: «Отсутствие профессионального и личного роста муниципальных служащих сказывается и на судьбе, порученного им дела, отсюда некомпетентность, колоссальные убытки, которые мы несём в связи с этим, а также огромные коррупционные риски»².

Ещё одной, немаловажной, причиной отсутствия профессиональных кадров в муниципальной службе является недостаток мотивации к работе. То есть в большинстве случаев человек испытывает неудовлетворенность в своей профессиональной деятельности. Для предотвращения данной проблемы муниципальным служащим необходимо предоставить возможности для профессионального развития и карьерного роста. Кроме того, в формировании кадрового состава нельзя забывать и о человеческих характеристиках. Под ними следует понимать такие качества как ответственность, честность, порядочность. Их можно выявить благодаря решению психологических тестов и прохождению собеседований с психологом. Подобные процедуры помогут муниципалитетам назначать на должности муниципальных служащих

¹ Петров А.Д., Эсмер М. К вопросу о кадровом обеспечении института муниципальной службы // Полимагис. 2018. № 9. С. 105.

² Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров, 23 июля 2014 года. URL: <http://kremlin.ru/catalog/keywords/75/events/859> (дата обращения: 25.11.2017).

высококвалифицированных специалистов, с учетом их человеческих качеств и компетентности.

Повышение личной эффективности муниципальных служащих должно способствовать нивелированию вышеперечисленных проблем современной муниципальной службы Российской Федерации.

Личная эффективность может быть представлена в виде модели требований к качествам и компетенциям муниципального служащего (табл. 2). Эта система опирается на определенные подсистемы личных качеств и практических навыков муниципального служащего: способность формулировать и реализовывать жизненные цели, личная организованность, деловитость, владение технологиями личной работы, умение строить отношения с разными людьми, способность повышать и поддерживать свою работоспособность, жесткий и постоянный самоконтроль личной деятельности.

Таблица 2

Система личной эффективности муниципального служащего

Группы качеств и компетенций	Содержание
Умение формулировать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация интеллектуальных способностей и жизненных ресурсов
Личная организованность	Способность жить и работать по системе, управлять своим поведением
Деловитость	Отношение к делу, способность к инициативе
Владение технологиями личной работы	Владение методами и инструментами личной работы
Коммуникабельность	Умение строить отношения, привлекать к себе людей
Работоспособность	Способность повышать или поддерживать личную работоспособность и физическое здоровье, гигиена умственного труда, способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность
Самоконтроль процессов и результатов личной деятельности	Желание и умение постоянно контролировать процессы и результаты личной деятельности

В деловом портрете муниципального служащего в подсистеме личной организованности значимое место отводится самодисциплине, предпосылке высокой самоорганизации человека. В понимании самодисциплины как

важной составной части самоконтроля выделим, по крайней мере, шесть необходимых качеств:

– **обязательность** – это способность человека выполнять свои обещания и свои обязательства, как предписываемые официально, так и диктуемые чувством долга, моральными принципами. Обязательный человек всегда готов оказать помощь и содействие коллегам. С обязательным человеком легче иметь дело, на него можно положиться, его охотней привлекают к сотрудничеству;

– **пунктуальность** – в русской разговорной речи обычно характеризуют пунктуальность как умение человека выполнять свои обязательства точно вовремя, например, появиться к назначенному для встречи времени. Немецкая культура осуждает любые опоздания, а японская – вообще не считает их допустимыми. Пунктуальность является очень важным оценочным качеством при выборе работника, ведь мало кому понравится, если подчинённый будет приходить или делать что-то не своевременно, нарушать правила, принятые в коллективе, спустя рукава относиться к своим обязанностям. Пунктуальность человека показывает, что он уважает коллектив, с которым имеет дело;

– **собранность**;

– **умение подчинять себя главным целям** – всё, что мы делаем, должно приносить результаты, иначе наша работа будет бессмысленной тратой времени. Поэтому стоит сконцентрировать свои усилия на наиболее существенных задачах, не доводя до блеска менее значимые;

– **самообладание**;

– **высокая личная ответственность** – ответственность человека может быть характеристикой, оценивающей его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия данной ситуации, уметь делать выбор характера своих поступков с учётом их последствий и влияния на других людей, общество и т. д.¹.

¹ Петренко Т.В., Крамаренко Е.А. Стиль руководства как фактор эффективности

Опыт организованных деловых людей позволяет нам сформулировать три обязательных принципа самоконтроля деятельности муниципального служащего:

1. Контроль должен быть своевременным.
2. Контроль должен быть оперативным, упреждающим развитие событий.
3. Контроль должен быть постоянным (регулярным)¹.

В современных реалиях реализации государственной и муниципальной службы одной из самых главных причин эффективной работы государственных и муниципальных органов власти является уровень профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников. С развитием профессиональной компетенции у государственных гражданских и муниципальных служащих требуется постоянное и непрерывное обновление и реализация комплекса профессиональных знаний из практического опыта.

Аттестация государственных гражданских и муниципальных служащих является неотъемлемой частью управления коллективом, а при правильном ее проведении организация способна достигнуть высоких показателей совместной профессиональной деятельности. Не смотря на то, что процессы проведения аттестации изменяются, они по-прежнему остаются несовершенны. Так, круг требований, которые предъявляются к государственным гражданским и муниципальным служащим, чаще всего замыкается на некотором, зачастую формально определенном, наборе компетенций сотрудника².

Вместе с тем, аттестация представляет собой один из эффективных инструментов, посредством которого осуществляется управление

деятельности муниципальных служащих // Научный взгляд в будущее. 2018. Т. 2. № 9 (9). С. 68-73.

¹ Гайрбекова Р.С. Качественный анализ муниципальных служащих как особой профессиональной группы // Евразийское Научное Объединение. 2018. Т. 2. № 5 (39). С. 79-81.

² Балдина А.С. Правовая основа дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2015. № 5-6. С. 172.

государственными и муниципальными служащими. При помощи проведения аттестации у руководителя появляется возможность проведения диагностики персонала, определения ценности каждого из государственных или муниципальных служащих, получать дополнительное обоснование для принятия стратегически важных управленческих решений¹.

В процессе проведения аттестации используются несколько видов оценок, среди которых²:

– оценка деятельности, которая предусматривает оценку выполнения сотрудниками должностных обязанностей, достижение профессиональных целей, выполнение задач и планов работ в установленный срок;

– оценка квалификации, которая включает проведение экзамена среди государственных и муниципальных служащих. Экзамен по соответствующей специальности (профилю) проходит в письменной форме. Подготовкой вопросов к экзамену занимаются ведущие и главные специалисты. Также устанавливаются критерии оценки и приемлемые результаты;

– оценка личности сотрудника представляет собой оценку основных поведенческих характеристик государственного или муниципального служащего и соотношение результатов этой оценки с требованиями к поведению сотрудников.

Эффективная и грамотная процедура аттестации позволит на практике увидеть не только то, как гражданский или муниципальный служащий справляется со своими профессиональными обязанностями, но и его стиль общения с коллегами, умение коллективно решать задачи, ликвидировать проблемы, основываясь на личные знания и умения.

¹ Совершенствование государственного и муниципального управления в Российской Федерации: проблемы, поиски, решения. Саратов, 2016. С. 35.

² Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы / Министерство труда и социальной защиты РФ. М., 2016. URL: http://rk.gov.ru/file/File/Metod_instrumentarii.pdf (дата доступа: 12.03.2018).

Современные методики оценки личной эффективности предполагают индивидуальный подход и выявление не только общего показателя, но и показателей эффективности в отдельных направлениях деятельности, ведь одни действия могут получаться у конкретного работника лучше, чем другие, в то время как у другого сотрудника ситуация может быть прямо противоположной¹.

Следует отличать понятие личной эффективности от личных качеств муниципального служащего. Качества отображают лишь имеющийся у работника «багаж» знаний и особенности его характера, в то время как личная эффективность оценивает непосредственно пользу данного сотрудника для организации в целом.

Повышение личной эффективности муниципальных служащих – одна из основных задач специалистов кадрового отдела, или же их непосредственных руководителей. В контексте трудовой деятельности, личная эффективность затрагивает сугубо трудовые качества работников, и при улучшении прямых показателей, можно отметить и улучшение личной эффективности, если, конечно же, это повышение не было связано со сторонними факторами.

Оценить личную эффективность муниципальных служащих можно различными способами, и наиболее результативным в данном случае будет комплексный подход, включающий в себя некоторые из нижеописанных элементов, или все из них:

1. Определение критериев оценки. Прежде чем приступать к непосредственному оцениванию личной эффективности муниципального служащего, руководству органов местного самоуправления следует определить четкие критерии, по которым будет производиться данное оценивание. К таким критериям можно отнести, например, количество выполняемых операций за определенный промежуток времени,

¹ Лощакова А.Б. О содержании и соотношении понятий «личная эффективность» и «самоэффективность» в психологической науке // Вестник Ленинградского государственного университета им. Пушкина. 2015. Т. 5. № 2. С. 54-63.

обслуживаемых клиентов. При выборе критериев оценивания необходимо внимательно отбирать их так, чтобы рассматривались только те аспекты деятельности, которые напрямую зависят от самого служащего.

2. Оценивание времени и скорости работы сотрудника. Легче всего произвести подобную оценку путем проведения процедуры хронометража рабочего времени или его фотографирования. Они позволят как руководителю, так и муниципальному служащему, выделить наиболее проблемные моменты и действия в рамках рабочего времени и оптимизировать его использование.

3. Оценивание личной заинтересованности и мотивации работника. Одним из важнейших показателей в рамках личной эффективности является наличие у муниципального служащего мотивации и заинтересованности в своих действиях. Руководителю необходимо знать потребности и цели каждого из своих сотрудников для обеспечения эффективной работы системы мотивации – поощрений и наказаний работников.

4. Проведение многостороннего анализа. Руководителям необходимо оценивать сотрудников обязательно по нескольким критериям для получения оптимального результата. Например, если в задачи муниципального служащего входит выполнение разноплановых процессов, данные задачи должны оцениваться не в комплексе, а по отдельности¹.

Правильно проведенное оценивание личной эффективности каждого муниципального служащего позволит руководителю сразу принять определенные меры по оптимизации персонала. Например – принять решения о переводе в другие подразделения или на другие должности, где их сильные стороны будут наиболее актуальны.

Оценка личной эффективности государственных гражданских служащих – это процесс определения эффективности их деятельности за

¹ Гайдукова И.Б., Туравинина А.В. Личная эффективность руководителя в государственных и бизнес-структурах: сравнительный анализ // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2016. № 4 (9). С. 20-23.

конкретный период времени в ходе реализации целей и задач органа власти, структурного подразделения в соответствии с их компетенцией, позволяющий получить существенную, значимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

В современных условиях любая технология оценки личных качеств муниципальных служащих предполагает применение разнообразных современных методов объективной и/или субъективной оценки их труда, так как оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в процессе определения личных и деловых качеств муниципальных служащих.

Четко разработанная технология оценки личных качеств должна представлять собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулирующую функцию в отношении деятельности оцениваемых муниципальных служащих, а применяемые методы оценки должны обеспечивать получение точной и достоверной информации, и тем самым повышать вероятность надежности и прозрачности данных.

На сегодняшний день управленческой наукой и практикой разработано множество методов оценки, как личных качеств служащих, так и результативности их труда и стиля управления. В Приложении 1 отразим содержание методов, а также их преимущества и недостатки.

Все рассмотренные в таблице методы оценки личных качеств руководителя, результативности его труда и стиля управления не универсальны и на наш взгляд являются эффективными и не эффективными в равной степени. При оценке не учитываются негативные ситуационные факторы, а также не учитываются возможные препятствия эффективности и/или неэффективности деятельности муниципального служащего, которые включают в себя как личностные и психологические, так и деловые и профессиональные ограничения (Приложение 2).

Различные обоснованные представления по поводу требований, предъявляемых к муниципальным служащим, не решают проблему отбора

подходящих и достойных кандидатов на муниципальную службу. Данное обстоятельство подтверждает, что необходима беспристрастная и объективная оценка личной эффективности муниципальных служащих, которая будет способна распознать все основные качества работников, их типологию и особенности поведения, особенно в кризисных и стрессовых ситуациях.

Сама оценка качеств затрудняется многогранностью личности муниципального служащего, а также наличием или отсутствием у него тех или иных способностей и компетенций. Кроме того, оценка бывает не настолько аргументированной, чтобы решать задачи связанные с назначением, перемещением или повышением кандидатов в должности.

Практика применения рассмотренных нами методик оценки говорит о том, что достаточно трудно найти людей подходящих многообразию разнохарактерных требований к личной эффективности муниципального служащего, от которого требуют выполнять деловые, педагогические и лидерские роли. Поэтому необходим комплексный подход к оценке личностных и профессиональных характеристик. Так если оценивать муниципального служащего только по деловым качествам, то возможно он окажется лишенным нравственно–психологических качеств. Различные качества не компенсируют друг друга, поэтому более полное представление о них можно получить при их рассмотрении и оценке в единстве и взаимосвязи.

Таким образом, рассмотрение теоретико-методологических основ исследования личной эффективности муниципальных служащих позволяет сделать ряд выводов:

1. В общем виде все подходы к пониманию «эффективности» можно свести к двум направлениям. В первом из них эффективность определяют исходя только из экономических критериев и выражающуюся в определенных единицах измерения (чаще в денежном эквиваленте). Во втором направлении при определении «эффективности» уже учитываются социально-экономические, социально-политические и социально-психологические аспекты. Личная эффективность – это набор качеств и навыков, позволяющих

продуктивно решать конкретные, стоящие перед сотрудником и руководителем задачи.

2. Для эффективного исполнения профессиональной деятельности на муниципальной службе, особенно в критических условиях, работнику необходимо прибегать к мобилизации своих внутренних резервов и ресурсов. Эти резервы применяются как для получения положительных итогов, так и для получения компенсации отрицательных воздействий внутренней и внешней среды. Таким образом, можно говорить о существовании у работника определенного внутреннего потенциала, который является необходимой основой для реализации его личной эффективности.

3. Личная эффективность может быть представлена в виде модели требований к качествам и компетенциям муниципального служащего. Эта система опирается на определенные подсистемы личных качеств и практических навыков муниципального служащего: способность формулировать и реализовывать жизненные цели, личная организованность, деловитость, владение технологиями личной работы, умение строить отношения с разными людьми, способность повышать и поддерживать свою работоспособность, жесткий и постоянный самоконтроль личной деятельности.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

В настоящее время одним из решающих факторов развития экономики, рыночных отношений является панорамность мышления, профессиональная компетентность, ответственность и активность кадрового корпуса района. Кадровый потенциал Белгородского района должен являться тем ключевым звеном, который определяет успешность внедрения новых технологий во все сферы деятельности и решения новых экономических задач, обеспечивающих дальнейшее социально-экономическое развитие района.

Под муниципальной кадровой политикой понимается система принципов и форм деятельности по воспроизводству, развитию и рациональному использованию кадрового потенциала района в соответствии со Стратегией социально-экономического развития района¹.

Кадровая политика – это один из факторов, определяющих развитие муниципального района. Развитие кадровой политики района должно быть направлено на формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса, обеспечивающего эффективное социально-экономическое развитие района.

Основными задачами кадровой политики на уровне муниципального района «Белгородский район» Белгородской области являются:

- совершенствование нормативно-правовой базы в указанной сфере;
- создание механизмов привлечения талантливых молодых специалистов в различные виды деятельности;

¹ О Стратегии социально-экономического развития муниципального района «Белгородский район» Белгородской области до 2025 года : Решение Муниципального совета Белгородского района Белгородской обл. от 28 ноября 2008 г. № 132 (ред. от 29.10.2015) // Офиц. сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru> (дата обращения: 18.09.2018).

- развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы области;
- сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава;
- разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления;
- организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством, при поступлении и прохождении такой службы.

До настоящего времени сохраняются основные проблемы формирования и развития кадрового потенциала Белгородского района:

- недостаточная открытость и прозрачность муниципальной службы способствует проявлению бюрократизма и коррупции;
- качество профессионального обучения муниципальных служащих не в полной мере отвечает необходимым потребностям, диктуемым современными условиями.

Развитие кадровой политики Белгородского района должно быть направлено на формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса общества, обеспечивающего эффективное социально-экономическое развитие муниципального района.

Формирование и развитие системы кадровой политики Белгородского района осуществляется по направлениям: муниципальная служба, развитие кадрового потенциала в экономике и социальной сфере района.

В Белгородском районе сложились определенные правовые основы муниципальной службы как механизма государственного управления, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества и государства.

Современный качественный состав муниципальных служащих района характеризуется следующими показателями.

По состоянию на 1 октября 2018 года общая штатная численность должностей муниципальной службы Белгородского района составила 182 единицы, из них:

- должности категории «руководители» – 15 единиц, или 8,2%;
- должности категории «помощники, советники» – 3 единицы, или 1,7%;
- должности категорий «специалисты», «обеспечивающие специалисты» – 164 единиц, или 90,1% от общей штатной численности должностей муниципальной службы района¹.

По ветвям власти штатная численность муниципальных служащих района распределяется следующим образом: в органах исполнительной власти района – 144 единицы (79,0%), в социальной сфере – 38 единиц (21%), в том числе образование – 5 единиц (13,1%), здравоохранение – 3 единицы (7,9%), социальная защита – 26 единицы (68,4%), культура – 3 единицы (7,9%), физическая культура и спорт – 1 единица (2,6%).

Высшее профессиональное образование имеют 178 муниципальных служащих (табл. 3).

Таблица 3

Сведения о муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области по уровню образования на 01.10.2018 г.

Всего, чел.	Образование				Ученая степень					
	Среднее профессиональное		Высшее профессиональное		Второе высшее		Доктор наук		Кандидат наук	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
182	4	2,2	178	97,8	27	14,8	1	0,5	3	1,6

Доля гражданских служащих, имеющих высшее образование, возросла по сравнению с 2017 годом (170 человека) с 93,3% до 97,8%. Из общего количества муниципальных служащих, имеющих высшее профессиональное

¹ Сведения о численности муниципальных служащих органов местного самоуправления Белгородского района, работников муниципальных учреждений и расходах на оплату их труда за 9 месяцев 2018 года // Офиц. сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru> (дата обращения: 18.11.2018).

образование, 27 человек, или 14,8%, имеют второе высшее образование, 1 человек является доктором наук и три – кандидатами наук. В то же время только среднее профессиональное образование имеют 4 человек, что составляет 2,2% от общей численности муниципальных служащих. Это в основном лица, относящиеся к категории «обеспечивающие специалисты» младшей группы должностей, которые в соответствии с законом могут иметь среднее профессиональное образование. Таким образом, в целом уровень образования муниципальных служащих района соответствует замещаемым должностям.

Анализируя возрастной состав муниципальных служащих Белгородского района (табл. 4), следует отметить, что в настоящее время 45 человек, или 24,7%, составляют молодые специалисты до 30 лет; большую часть муниципальных служащих составляют лица в возрасте от 31 до 50 лет - 83 человек, или 45,6%; муниципальные служащие от 60 лет и старше – 10 человек, или 5,5%.

Таблица 4

Сведения о возрасте муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 01.10.2018 г.

До 30 лет		От 31 до 40 лет		От 41 до 50 лет		От 51 до 60 лет		Старше 60 лет	
Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
45	24,7	36	19,8	47	25,8	44	24,2	10	5,5

Средний возраст муниципальных служащих района – 41,6 года, из них средний возраст руководителей высшей группы должностей – 47,4 года, главной группы – 44,5 года.

Анализ гендерного состава муниципальных служащих района свидетельствует о сохраняющейся тенденции увеличения численности женщин на гражданской службе. Так, общая численность женщин в количестве 141 человек района возросла за последние 3 года на 1,6% и составляет 77,5% от общей численности муниципальных служащих. Соотношение мужчин и женщин составляет приблизительно 1:3,5.

Анализ качественного состава муниципальных служащих района по стажу и опыту работы (рис. 3) показывает, что в органах исполнительной власти, муниципальных органах района примерно в равных частях сочетаются группы служащих, имеющих достаточный опыт работы, и работников, сравнительно недавно пришедших в органы власти: стаж до 5 лет – 36 муниципальных служащих (19,8%), стаж от 5 до 10 лет имеют 51 муниципальный служащий (28,0%), стаж работы более 10 лет – 95 человек (52,2%).

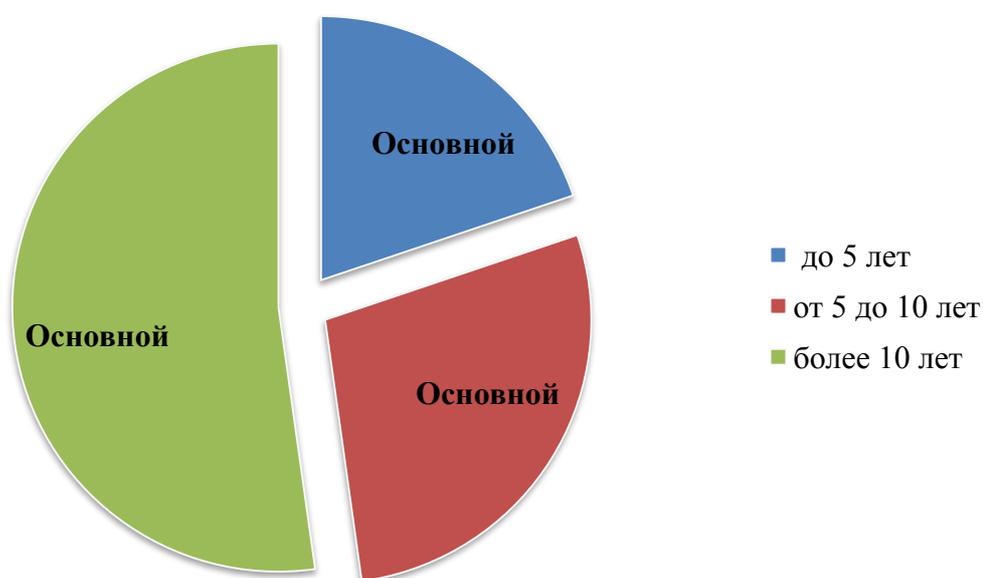


Рис. 3. Структура муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области по стажу работы в органах местного самоуправления на 01.10.2018 г., %

Данная динамика свидетельствует о необходимости проведения мероприятий по адаптации и профессиональному развитию кадров, поступивших на муниципальную службу. В 2016 году на муниципальную службу принято 15 человек, уволено 25 человек, коэффициент текучести составил 12,2%. В 2017 году принято 9 человек, уволено 19 человек, коэффициент текучести кадров составил 10,3%. В 2018 году на муниципальную службу принято 14 человек, уволилось с муниципальной службы 13 человек, коэффициент текучести кадров – 5,8%. Наибольшая доля среди уволенных приходится на лиц, пребывавших в должности от 1 года до 5

лет. Текучесть кадров обусловлена естественными причинами: увольнение по собственной инициативе, переход на другую работу в негосударственный сектор, бизнес-структуры, а также увольнение в связи с уходом на пенсию.

В соответствии с законом Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» № 150¹, для определения уровня профессиональной подготовки и соответствия занимаемым должностям муниципальной службы, а также решения вопроса о присвоении муниципальному служащему соответствующего квалификационного разряда, проводится аттестация 1 раз в 3 года.

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- принятие решения по результатам аттестации.

Аттестация муниципальных служащих проводится согласно утвержденным графикам проведения аттестации. График проведения аттестации утверждается главой Белгородского района и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем, за месяц до начала аттестации.

В графике указываются:

- наименование структурного подразделения органа местного самоуправления, в котором проводится аттестация;
- дата проведения аттестации;
- дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за представление руководителей структурных подразделений администрации Белгородского района.

Решение об оценке профессиональных и личностных качеств муниципального служащего, а также рекомендации аттестационной комиссии

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (ред. от 28.09.2018) // Офиц. интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 28.09.2018).

принимаются в отсутствие аттестуемого и его непосредственного руководителя открытым или тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов муниципальный служащий признается соответствующим занимаемой должности.

Обсуждение профессиональных и личных качеств муниципального служащего применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма, при условии открытого обмена мнениями, всестороннего обсуждения успехов и недостатков в работе аттестуемого.

На основании предоставленных материалов, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия дает одно из следующих заключений:

- соответствует замещаемой муниципальной должности;
- соответствует замещаемой муниципальной должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности;
- не соответствует замещаемой муниципальной должности.

Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих в Белгородской области проводится в соответствии с постановлением губернатора Белгородской области № 87 «Об оценке эффективной деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»¹.

Оценка соответствия муниципальных служащих Белгородского района замещаемым должностям муниципальной службы района осуществляется посредством проведения аттестации; присвоение классных чинов

¹ Об оценке эффективной деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов : постановление губернатора Белгородской области от 04 сентября 2015 г. № 87 // Вестник нормативных правовых актов Белгородской области. – 2015. – 07 сентября.

производится на основе квалификационных экзаменов. Количество муниципальных служащих, прошедших аттестацию в 2018 году, - 123 человека. Из них:

- признаны соответствующими замещаемым должностям 121 человек;
- не прошедшие аттестацию - 2 человека.

В 2018 году проведено 8 квалификационных экзаменов, по результатам которых 53 муниципальным служащим присвоены соответствующие классные чины. Доля гражданских служащих, успешно сдавших квалификационный экзамен, составляет 23,6% от общего количества муниципальных служащих.

Формирование кадрового резерва на муниципальной службе района осуществляется на конкурсной основе. В соответствии с №79-ФЗ одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы является профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка муниципальных служащих. В 2016 - 2018 годах было обучено 39 служащих, в том числе по программам профессиональной подготовки – 14 человек, профессиональной переподготовки – 13 человек, повышения квалификации – 12 человек.

За последние три года произошло улучшение качественного состава муниципальных служащих по большинству показателей. Это обусловлено проведением реформы муниципальной службы, применением современных кадровых технологий, соблюдением законодательства о муниципальной службе. Одним из основных условий поступательного развития муниципального образования является повышение профессионализма и компетентности кадрового состава органов местного самоуправления.

В 2018 году на должности муниципальной службы из кадрового резерва назначено 2 человека. Общее количество назначений за этот период составляет 10 человек, эффективность использования кадрового резерва составила 20%. Количество резервистов, направленных на повышение

квалификации за тот же период, составило 2 человека (1,1% от их общего числа).

Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам устанавливаются в зависимости от групп должностей муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области в соответствии с Перечнем должностей муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Под квалификационными требованиями понимается система требований к профессиональным знаниям и навыкам, которым должен соответствовать муниципальный служащий, замещающий должность муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Общими квалификационными требованиями к профессиональным знаниям муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей являются:

- знание Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава Белгородской области, законов Белгородской области и иных нормативных правовых актов Белгородской области, соответствующих направлениям деятельности органов местного самоуправления и их структурных подразделений применительно к исполнению должностных обязанностей;

- знание федерального и областного законодательства о муниципальной службе;

- знание основ государственного и муниципального управления;

- знание нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность;

- знания в области информационно-коммуникационных технологий: аппаратного и программного обеспечения, возможностей и особенностей применения современных ИКТ в государственных органах, включая использование возможностей межведомственного документооборота, общих вопросов в области обеспечения информационной безопасности.

Специальные профессиональные знания подтверждаются документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании по направлениям подготовки (специальностям), соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления и их структурных подразделений. В случае, если специальные профессиональные знания, подтвержденные документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании, не соответствуют направлениям деятельности органов местного самоуправления, учитывается документ государственного образца о профессиональной переподготовке по соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления и их структурных подразделений.

Общими квалификационными требованиями к профессиональным навыкам муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей, являются:

- навыки работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации и иные практические навыки работы с документами);
- навыки саморазвития и организации личного труда;
- навыки планирования рабочего времени;
- коммуникативные навыки¹.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что основные элементы личной эффективности муниципальных служащих закреплены законодательно и относятся к общим квалификационным требованиям к профессиональным навыкам муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей.

¹ О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам к должностям муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области : Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 29 ноября 2012 г. №142 // Офиц. сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru> (дата обращения: 14.11.2018).

В целях выявления особенностей повышения личной эффективности муниципальных служащих нами был проведен анкетный опрос муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области ($n = 30$).

Опрошенные муниципальные служащие достаточно высоко оценивают уровень своей профессиональной подготовки. Так, 63,3% респондентов отметили высокий уровень своей профессиональной подготовки и только 26,7% считают его средним. В тоже время 56,7% служащих отметили, что имеющийся у них уровень личной эффективности средний, как высокий его отметили только 23,3% муниципальных служащих. Мы можем отметить высокий уровень затруднившихся определить свой уровень личной эффективности – 20%.

Рассматривая понятие «личная эффективность» респонденты разделились в своих ответах. Так, большинство опрошенных (36,7%) считают, что личная эффективность – необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления. Также муниципальными служащими были отмечены следующие подходы к определению понятия «личной эффективности»:

- эффективное использование своих способностей в личной жизни и в работе (26,7%);
- скорость перехода от текущего состояния в желаемое, зависящее от личных целей, полезности результата, потраченных ресурсов (20%);
- успешность в личной и профессиональной деятельности (10%).

Основными признаками личной эффективности и результативности муниципальные служащие Белгородского района считают быстрый карьерный рост (66,7%), рациональное распределение рабочего времени (53,3%), возможность личностного саморазвития (46,7%), общая эрудиция (30%). В тоже время респонденты практически не учитывают такие важные признаки личностной эффективности как адаптивное общение, управление личностными ресурсами, способность к саморегуляции и т. п. (рис. 4).

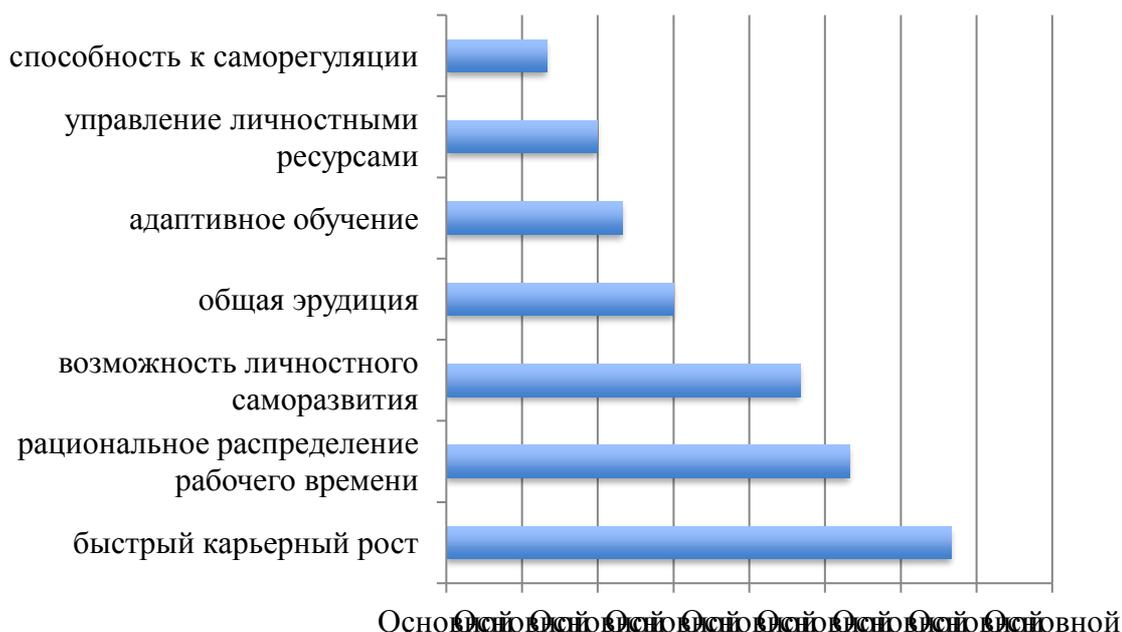


Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос «Назовите основные признаки личной эффективности и результативности муниципального служащего (отметьте не более трех вариантов)?», %

В процессе исследования выяснялось, осуществляют ли муниципальные служащие контроль своих наиболее важных дел. Оказалось, что только 13,3% опрошенных качественно и регулярно контролируют свои дела; 33,3% респондентов не имеют привычки контролировать свои дела; большая часть респондентов (36,7 %) пытается осуществлять контроль своих наиболее важных дел, но недостаточно часто и регулярно (рис. 5).

По результатам нашего исследования, уровень самоорганизации муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области недостаточно высок. Исследование показало, что большая часть респондентов часто не успевают сделать намеченное, хотя времени было достаточно (56,7%). И только некоторые пытаются бороться с этой проблемой: 20,0% работают над системой самоконтроля, изучают для этого книги по персональному и тайм-менеджменту, ведут еженедельники (табл. 5).

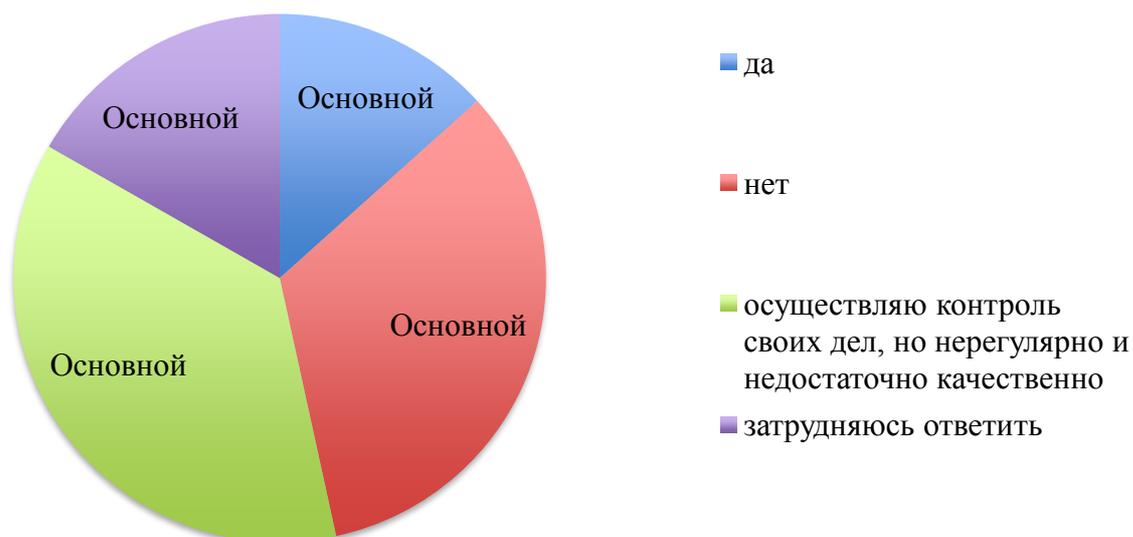


Рис. 5. Результаты ответа муниципальных служащих на вопрос: «Осуществляете ли Вы регулярный и качественный контроль Ваших наиболее важных дел?», %

Таблица 5

Самооценка муниципальными служащими выполнения личных планов

№ п/п	Варианты ответов	Всего, %	в т.ч. по полу	
			муж., %	жен., %
1	Думают о своих планах, но ничего менять в своей жизни не могут	13,3	18,6	10,7
2	Часто замечают, что не успевают сделать намеченное, хотя времени было достаточно	56,7	57,4	57,2
3	Над этим работают: изучают книги по тайм-менеджменту, ведут еженедельники	20,0	16,0	21,4
4	Затрудняюсь ответить	10,0	8,0	10,7
	Итого	100,0	100,0	100,0

Это свидетельствует о том, что значительной части опрошенных муниципальных служащих не хватает организованности в контроле выполнения своих наиболее важных дел. При этом респондентам был задан вопрос, насколько повысилась бы эффективность их деятельности, если бы они контролировали свои наиболее важные дела регулярно. Большинство опрошенных (56,7%) считает, что при максимально качественном и регулярном контроле своих дел эффективность их деятельности могла бы вырасти на 40-60%. Другая часть опрошенных (23,3%) дает даже более высокие оценки: на 70 и более процентов. И меньшая часть респондентов

(20%) считает, что даже при максимально качественном и регулярном контроле наиболее важных дел эффективность их деятельности увеличилась бы только на 10-30 %. Полученные данные говорят о том, что большинство муниципальных служащих придерживаются мнения, что качественный контроль наиболее важных дел повысил бы эффективность их деятельности (в среднем, в два раза).

Еще один вопрос данного исследования был направлен на выявление той сферы жизни, в которой контроль наиболее важных дел, по мнению опрошенных, необходим более всего. Большинство муниципальных служащих (46,7%) на данный вопрос ответили, что такой контроль одинаково полезен во всех сферах жизни; 33,3% респондентов считают, что в профессиональной сфере; и 13,3% – в личной сфере. Таким образом, в системе персонального менеджмента функция самоконтроля личной деятельности является очень важной, стержнем, на котором держится вся система.

При этом среди всех необходимых менеджеру качеств муниципальные служащие выделили шесть основных качеств, которые формируют его самодисциплину (рис. 6): коммуникабельность, обязательность, пунктуальность, собранность, умение подчинять себя главным целям и высокую личную ответственность. Постоянный контроль результатов собственной деятельности и качества выполняемых работ позволит деловому человеку всю жизнь учиться на собственных, а не на чужих ошибках, приобретать жизненный опыт, поддерживать свою конкурентоспособность и, в конечном счёте, – повышать личную эффективность.

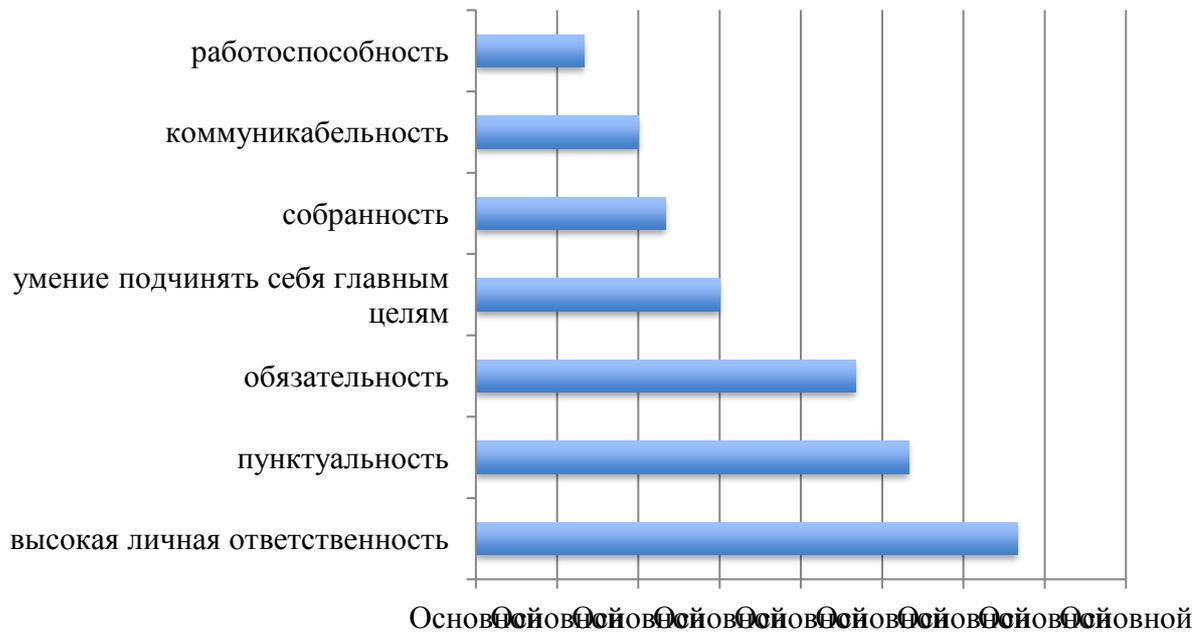


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие качества, на Ваш взгляд, необходимы муниципальному служащему для повышения его личной эффективности (отметьте не более 3 вариантов)?», %

Также респондентам было предложено оценить насколько они обладают указанными качествами. Распределение средних значений представлено на рис. 7.

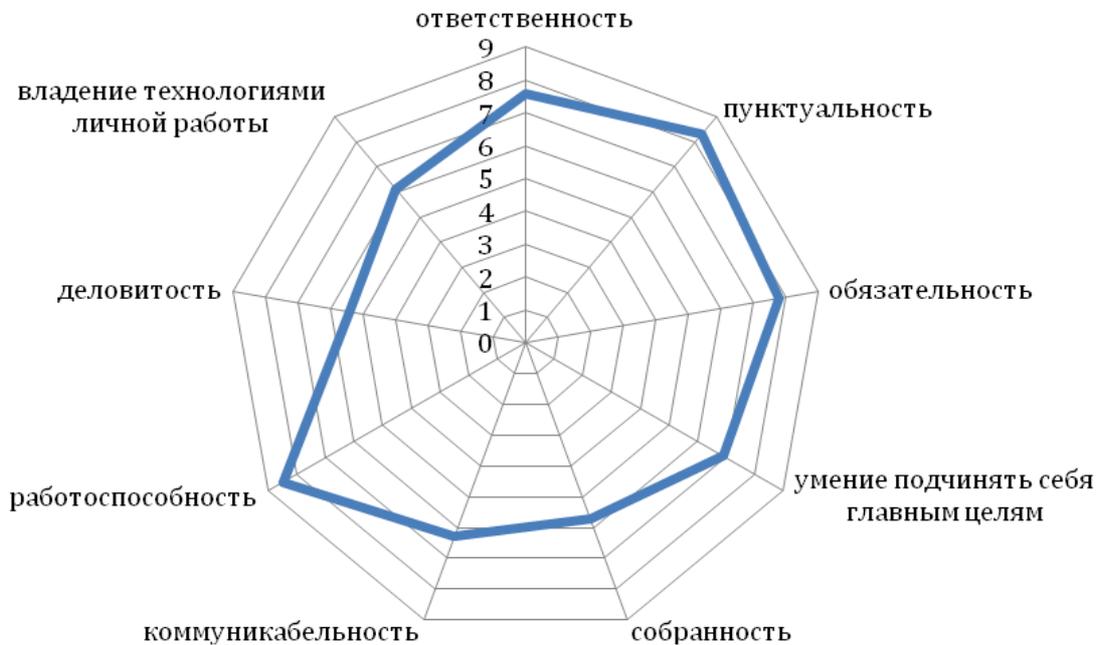


Рис. 7. Усредненное распределение ответов респондентов на вопрос: «Дайте оценку насколько Вы обладаете ниже перечисленными качествами (от 1 до 10, 10 – максимальный балл)»

Таким образом, муниципальные служащие достаточно высоко оценивают наличие у себя основных качеств, характеризующих их личную эффективность. Наибольший средний балл получили такие качества как работоспособность (8,5 балла), пунктуальность (8,3) и обязательность (7,8). Несколько хуже, по оценке респондентов, у них развиты деловитость (5,4), собранность (5,7) и владение техниками личной работы (6,1).

Оценивая уровень стресса, присущий деятельности муниципальных служащих, треть опрошенных (33,3%) считают его высоким, 56,7% - средним и только 11% - низким. В тоже время владеют способами нейтрализации стрессовых состояний только 23,3% опрошенных, частично ими владеют 66,7% и 10% муниципальных служащих не владеют такими техниками вовсе.

К основным стрессогенным факторам респонденты отнесли:

1. Стремление руководства к жесткому менеджменту (66,7%).
2. Дефицит свободного личного времени по причине большой загруженности (50,0%).
3. Недостаточное материальное вознаграждение за выполняемую профессиональную деятельность (46,7%).
4. Нечеткое выполнение должностных обязанностей отдельными сотрудниками (33,3%).

Рассматривая блок вопросов по тайм-менеджменту можно отметить, что основные свои задачи, планы и договоренности муниципальные служащие фиксируют в бумажном виде (в ежедневнике, в виде отдельных документов), а до 20-30% задач и значимой информации письменно не фиксируется. Преимущественно электронный вид фиксации задач и планов используют только 30% респондентов. Такой же количество муниципальных служащих отметило, что большинство задач и значимой информации они хранят в памяти и предпочитают не записывать ее.

Для диагностики сформированности навыков тактического планирования и стратегического целеполагания, особенностей структурирования самоорганизации деятельности муниципальных служащих

муниципального района «Белгородский район» Белгородской области был использован тест-опросник (Приложение 3, вопрос №14).

Он может быть использован в психологическом и организационном консультировании, в образовательных программах, тренингах и как методика диагностики тайм-менеджмента в процессе профессиональной подготовки.

Эффективный тайм-менеджмент – управление временем согласно предлагаемой методике складывается из следующих составляющих:

- планомерность;
- целеустремленность;
- настойчивость;
- фиксация (фиксация на структурировании деятельности);
- самоорганизация (посредством внешних средств);
- ориентация на настоящее.

Шкала «Планомерность» измеряет степень вовлеченности личности в тактическое ежедневное планирование по определенным принципам.

Шкала «Целеустремленность» измеряет способность личности сконцентрироваться на цели.

Шкала «Настойчивость» измеряет склонность личности к приложению волевых усилий для завершения начатого дела и упорядочения активности.

Шкала «Фиксация» измеряет склонность личности к фиксации на заранее запланированной структуре организации событий во времени.

Шкала «Самоорганизация» измеряет склонность субъекта к использованию внешних средств организации деятельности.

Шкала «Ориентация на настоящее» измеряет временную ориентацию на настоящее.

Высокий общий суммарный балл характеризует человека, которому свойственно видеть и ставить цели, планировать свою деятельность, в том числе с помощью внешних средств, и, проявляя волевые качества и настойчивость, идти к ее достижению, что иногда может приводить к негибкости.

Низкий общий суммарный балл характеризует человека, для которого будущее достаточно туманно, ему не свойственно планировать свою ежедневную активность и прилагать волевые усилия для завершения начатых дел. В то же время это позволяет ему достаточно быстро перестраиваться на новую деятельность, не «застревая» на структурированности и на текущих ощущениях¹.

Вес шкал неодинаков и представлен в табл. 6.

Таблица 6

Ключ к тесту опроснику на управление временем (тайм-менеджмент)

Названия факторов / шкал	Вес шкалы в общем значении	Пункты
Планомерность	13,9%	2, 4, 8, 11
Целеустремленность	10,9%	7, 14, 18, 20, 23, 25
Настойчивость	11,5%	1, 5, 10, 15, 21
Фиксация (фиксация на структурировании деятельности)	9,3%	3, 6, 13, 17, 24
Самоорганизация (посредством внешних средств)	8,8%	16, 19, 22
Ориентация на настоящее	6,2%	9, 12

Данные, полученные на основе проведенного исследования, представлены на рис. 8. Анализ данных позволил выявить сильные и слабые стороны тайм-менеджмента муниципальных служащих. Так, наиболее высокие показатели наблюдаются по шкалам «Целеустремленность», «Настойчивость» и «Планомерность». Также анализ выявил проблемное поле опрошенных муниципальных служащих: наименьшие балы были набраны по шкалам «Ориентация на настоящее» и «Самоорганизация», что свидетельствует о том, что большинство муниципальных служащих не склонны при организации своей деятельности прибегать к помощи внешних средств, помогающих в управлении временем, что может негативно сказываться на их уровне самоорганизации, а также склонны находить более

¹ Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. М., 2016. С. 68.

ценным психологическое прошлое или будущее, нежели происходящее «здесь-и-сейчас».

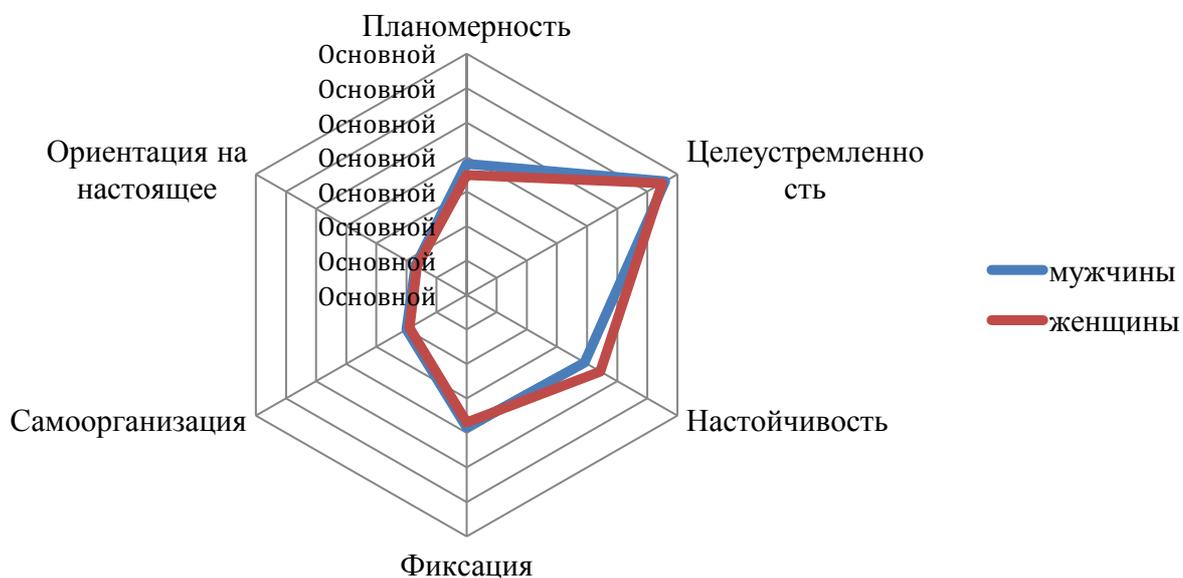


Рис. 8. Распределение ответов респондентов по шкалам

Оценивая барьеры тайм-менеджмента при организации профессиональной деятельности муниципальные служащие Белгородского района выделили следующие:

- незапланированные перерывы (63,3% опрошенных);
- неравномерный режим дня, приводящий к недостаточности отдыха и сна (56,7%);
- невыполнение дел в срок в связи с ошибочной оценкой времени на их выполнение (43,3%).

Большинство опрошенных муниципальных служащих (83,3%) выразили готовность повышать свою личную эффективность. В тоже время ими были отмечены основные проблемы повышения личной эффективности (рис. 9).



Рис. 9. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие основные проблемы повышения личной эффективности муниципального служащего Вы можете выделить?», %

В целом, ответы респондентов свидетельствуют об их заинтересованности в повышении личностной эффективности, предполагают корреляцию уровня эмоционального интеллекта с личной результативностью, но не владеют в достаточной мере способами развития указанных свойств личности.

Таким образом, анализ практики оценки личной эффективности муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области позволяет сформулировать ряд выводов:

1. Основными задачами кадровой политики на уровне муниципального района являются: совершенствование нормативно-правовой базы в указанной сфере; создание механизмов привлечения талантливых молодых специалистов в различные виды деятельности; развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы области; сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава; разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления; организация

работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством, при поступлении и прохождении такой службы.

2. Общими квалификационными требованиями к профессиональным навыкам муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей, являются: навыки работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации и иные практические навыки работы с документами); навыки саморазвития и организации личного труда; навыки планирования рабочего времени; коммуникативные навыки. Указанная структура квалификационных требований напрямую коррелирует со структурой личной эффективности.

3. Проведенное исследование показало, что большинство муниципальных служащих под личной эффективностью понимают необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления. К основным признакам личной эффективности и результативности относят быстрый карьерный рост, рациональное распределение рабочего времени, возможность личного саморазвития, общая эрудиция. При этом среди всех необходимых менеджеру качеств муниципальные служащие выделили шесть основных качеств, которые формируют его самодисциплину: коммуникабельность, обязательность, пунктуальность, собранность, умение подчинять себя главным целям и высокую личную ответственность. Самооценка муниципальных служащих показала, что в большинстве своем всеми перечисленными качествами сотрудники обладают в достаточной степени.

4. К основным проблемам личной эффективности муниципальных служащих можно отнести: нерегулярный и недостаточно качественный контроль собственных дел; низкий уровень самоорганизации; слабое знание технологий личной работы; фиксация основных планов и задач в бумажном виде.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Муниципальная служба занимает особое место в достижении целей общенационального характера и играет главную роль в процессе государственного и муниципального управления. Одним из главных направлений модернизации системы государственного и муниципального управления в России является повышение эффективности деятельности структур государственного управления и органов местного самоуправления. Происходящие в настоящее время процессы в социально-политической, экономической и духовной жизни требуют кардинального изменения методов и форм государственного влияния на все стороны общества и ставят перед служащими определенно новые цели. Выполнение данных целей зависит главным образом от профессионализма и состава государственных и муниципальных служащих. В таких условиях акцентируется ценность развития и технологий повышения личной эффективности деятельности муниципальных служащих.

Для эффективного исполнения профессиональной деятельности в муниципальной службе, особенно в критических условиях, работнику необходимо прибегать к мобилизации своих внутренних резервов и ресурсов. Эти резервы применяются как для получения положительных итогов, так и для получения компенсации отрицательных воздействий внутренней и внешней среды. Таким образом, можно говорить о существовании у работника определенного внутреннего потенциала, который является необходимой основой для реализации его личной эффективности.

Важно подчеркнуть, что вопрос становления личной эффективности муниципальных служащих – это вопрос социального и личностного развития будущего профессионала. Современный специалист должен воспринимать свою профессиональную деятельность во всей совокупности ее обширных

связей, знать предъявляемые к ней и ее представителям требования, понимать специфику и сущность своей деятельности, ориентироваться в профессиональных задачах и быть готовым решать их в изменяющихся социальных и экономических условиях. Все необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления формируются в процессе совершенствования личной эффективности.

Предлагаемые в диссертационном исследовании технологии повышения личной эффективности муниципальных служащих можно разделить на два основных направления: технологии самостоятельного повышения личной эффективности муниципальными служащими и технологии мотивации повышения личной эффективности со стороны органов муниципального управления.

Развитие муниципальных служащих можно разделить на три уровня:

1. Базовый. Предусматривает владение ключевыми компетенциями на достаточном уровне и понимание своих талантов.

2. Мета уровень. Подразумевает осознанность, самореализацию и системное мышление.

3. Интегральный. Акцентирует помощь, развитие и тонкую настройку.

Каждый из обозначенных уровней базируется не только на внутренней мотивации муниципальных служащих, но и на создании определенных поддерживающих условиях организационной среды.

Оптимальной технологией повышения личной эффективности муниципальных служащих в современных условиях, с нашей точки зрения, выступает модель 5Е, которая состоит из 5 элементов:

- Education – обучение;
- Exploration – исследование, изучение;
- Elevation – улучшение;
- Entertainment – получение удовлетворения;
- Estimation – оценка эффективности.

Education. Данный элемент модели подразумеваем постоянный процесс обучения и развития муниципального служащего. В процессе обучения он должен уметь создавать новые идеи основываясь на свои старые идеи и поддерживать связи между прошлым и настоящим опытом.

Чаще всего добываются успеха, сохраняют и приумножают свой успех люди, быстро овладевающие новшествами и методами работы, которые не боятся изменений, способны быстро адаптироваться в новых ситуациях и целеустремленно ищущие пути лучшей реализации своих задач.

Среди преимуществ обучения муниципальных служащих можно также выделить: рост самоуважения, квалификации, компетентности, расширение карьерных перспектив.

Exploration. Данный элемент модели подразумевает наличие у муниципального служащего исследовательских способностей. Муниципальный служащий должен уметь определять и разрабатывать концепции исследования, и реализовывать процессы проведения исследования, совершенствовать свои поисковые навыки.

Каждый муниципальный служащий в процессе управления проявляет черты индивидуальности. Но, имеется нечто общее, что определяется характером деятельности и ситуацией, в которой она реализуется. Современные условия диктуют потребность в исследовательских процессах. Эта потребность реализуется в самых различных аспектах управления – в организации управления, разработке управленческих решений, реорганизации фирмы, управлении человеческим ресурсом и т.д.

Появление муниципального служащего, которого можно отнести к исследовательскому типу, обусловлено ростом потребности в служащих, способных проводить правильные исследования. Их отличительная черта – обостренное внимание к исследовательскому подходу в оценке внутренних и внешних ситуаций, в решении всех проблем, в разработке управленческих решений.

К основным чертам муниципального служащего исследовательского типа можно отнести:

- умение превентивно распознавать проблемы;
- экспрезентность – способность принимать правильные управленческие решения в условиях дефицита информации;
- способность психологически быстро перестраиваться при изменении ситуации, условий деятельности или переходе к решению совершенно новых задач;
- проблемное видение мира, способность увидеть проблему там, где для других все ясно;
- способность к латентному (скрытому) управлению, подразумевает включение персонала в процесс работы не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», способностью обратиться за советом, поддержкой и помощью;
- способность к психологической саморегуляции, определяющей отношение к адекватной оценке проблем;
- целостное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития организации;
- безинерционность и инновационность мышления, способность мыслить вне рамок привычного, формального, традиционного, проверенного;
- антиномичность – умение понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им;
- аттрактивность – способность завлекать людей к совместному труду, не используя средства материального или административного принуждения;
- психологическая проницательность, которая позволяет выявлять, способен ли человек на что-то большее, касающиеся тех качеств, которые он проявляет в процессе работы¹.

¹ Петров А.Д., Эсмер М. К вопросу о кадровом обеспечении института муниципальной службы // Полимагис. 2018. № 9. С. 105.

Все эти характерные черты могут существовать не каждое само по себе индивидуально и не в разрозненной хаотической совокупности, а в комплексе. Это и характеризует особенность муниципального служащего исследовательского типа.

Elevation. Эта фаза улучшения. Муниципальный служащий стремится использовать возможности и понимание для демонстрации новых навыков или поведения. Эта фаза также предоставляет возможности для самосовершенствования, совершенствования навыков или поведения.

Сегодня, когда для конкурирования на рынке недостаточно простого следования привычным управленческим решениям и действиям, необходимо постоянно искать и находить новые, более оптимальные пути достижения результатов, вопрос развития муниципальных служащих становится вопросом развития территории муниципального образования и повышения качества жизни населения. В современную жизнь должно входить новое поколение муниципальных служащих, которое характеризуется независимостью мышления, физической и интеллектуальной мобильностью, практичностью. Управленцы такого типа стремятся к конкурированию, приумножению положительного эффекта и самореализации одновременно.

Соответственно, меняются и акценты функционала. Важным становятся коммуникативные способности муниципального служащего, его умение интегрировать разные таланты в единую команду. Желая добиться успеха в управлении, управленец должен постоянно развивать такие навыки как:

- грамотная постановка цели – необходимо уметь своевременно принимать решения и концентрировать усилия персонала для достижения поставленных целей;

- генерирования идей – необходимо уметь не только управлять изменениями, но и инициировать их. Начиная от простой попытки усовершенствовать уже существующий процесс до выдвижения совершенно новых стратегических идей и создание нового видения развития территории;

– интегрировать людей и вести их к результату – управлять коммуникациями: слушать и слышать людей; сформировать атмосферу эффективного взаимодействия в коллективе. Понимать, систему мотивации персонала, уметь донести своё мнение, убедить или скорректировать свою позицию;

– систематизировать работу – создавать системные механизмы организационной работы: формировать наиболее результативные алгоритмы бизнес-процессов, внедрять современные методы работы, создавать эффективные управленческие процедуры¹.

Также нужно учитывать и то, что развитие и тренировка навыков зависят от множества факторов. Таким фактором можно отнести:

– личность управленца. Разные люди к процессу обучения относятся по-разному. Для одних первична практика, а для других важна информация для понимания, прежде чем что-то делать. Чаще, наиболее успешным обучение будет то, которое сочетает практику и теорию. Надо пробовать и осмыслять. Пробовать – значит брать на себя ответственность и реализовать проекты, осмыслять – участвовать в тренингах, семинарах, читать книги, анализировать свою деятельность через призму различных концепций и теорий и изучения опыта успешных коллег;

– коллектив. Успешный пример заразителен, особенно когда понятно, как это делается. Нужно моделировать результативные персональные стратегии и распространять их через корпоративную культуру, систему ценностей, неформальное общение;

– организация. Усилия по развитию служащих должны поддерживаться организацией в целом. Корпоративная культура должна способствовать развитию и не в коем случаи не мешать этому. Если организации это важно, то постепенно формируется желание к развитию и

¹ Сусло Е.А. Личная эффективность государственного служащего: ее основные факторы и пути повышения // Экономическая среда. 2017. № 3 (21). С. 39.

создается благоприятные условия для обучения, дружелюбная к учебе атмосфера, практика поощрения таких усилий.

Муниципальный служащий не всегда может влиять на перечисленные выше факторы, но должен стремиться как минимум, владеть этими компетенциями для успешного выполнения своей профессиональной деятельности.

Entertainment. Эта реализации управленческих, лидерских качеств, когда муниципальный служащий практикует свои навыки и поведение. Через новый опыт, он развивает более глубокое и более широкое понимание основных концепций, получает более подробную информацию об областях, представляющих интерес, и совершенствует свои навыки, получая удовольствие от реализации управленческого потенциала.

Более подробно остановимся на последнем элементе модели.

Estimation. Данный элемент модели 5 E подразумевает процесс оценки и самооценки муниципального служащего. Управленец оценивает свое понимание и способности и позволяет коллегам оценивать его поведение. Адекватная и трезвая самооценка это важное качество состоявшейся, зрелой личности.

Правильная самооценка очень актуальна для взрослого человека, особенно того, кому удалось достичь определенного социального статуса, стать муниципальным служащим. Управленец с неправильной самооценкой не в состоянии отдать себе отчет в достоинствах и недостатках своей деятельности, а это может привести к снижению эффективности работы, как самого служащего, так и органа местного самоуправления в целом. И наоборот – адекватный взгляд на себя, помогает компенсировать слабости и реализовать свои достоинства.

Психологи утверждают, что процесс формирования самооценки происходит в основном под влиянием внешних оценок – тех, которые дают нам другие люди, особенно те, кого мы уважаем, чьим мнением дорожим. В связи с этим самооценка муниципального служащего чаще всего вырастает не

«изнутри», а «извне», постоянно уточняется и корректируется мнением коллектива. То есть внешние оценки определяются не самомнением, а тем, что управленец способен дать организации и персоналу, его поступками и действиями.

Американский психолог У. Джемс вывел формулу, согласно которой самооценку человека можно представить в форме дроби, где числитель – его реальные достижения, а знаменатель – его амбиции и притязания¹. Другими словами, самый верный метод повышения самооценки – с одной стороны, не завывать свои притязания, с другой – добиваться реальных, ощутимых результатов. Адекватная, здоровая самооценка должна сложиться у муниципального служащего не из эмоций, а из фактов.

В результате социологического исследования было выявлено, что наибольшие сложности при повышении личной эффективности муниципальных служащих сосредоточены в сфере тайм-менеджмента. В связи с этим, остановимся подробнее на основных технологиях оптимизации тайм-менеджмента муниципальных служащих.

Органы местного самоуправления нацелены на обеспечение эффективности использования всех ресурсов компании для достижения нормативных показателей. Одним из таких средств является время, затраченное муниципальными служащими на выполнение профессиональных обязательств. Однако отличительной чертой эффективного служащего является расширенное восприятие своих обязанностей и стремление не ограничивать своё профессиональное развитие только рамками рабочего времени. В связи с этим, рассмотрим основные барьеры, с которыми сталкиваются муниципальные служащие в управлении временем (что было выявлено во втором разделе в результате социологического исследования), с указанием возможностей по их устранению (табл. 7).

¹ См.: Фьоре Н. Психология личной эффективности. М., 2013.

Барьеры тайм-менеджмента и рекомендации по их устранению

Барьер	Рекомендации по устранению барьера
Беспокойство, откладывание дел «на потом»	Определение причин невыполнения дел в срок. Оптимизация процесса принятия решения.
Незапланированные перерывы	Определение источников перерывов: внешние или внутренние. Если источниками перерыва становятся сотрудники, то необходимо фиксировать время для приема или при важности и срочности дела делегировать выполнение поручения. При наличии внутренних помех, выделить в рабочее время наиболее оптимальные периоды для перерывов и сделать их регулярными.
Невыполнение дел в срок в связи с ошибочной оценкой времени на их выполнение	Установление сроков на выполнение дел в соответствии с их приоритетностью и нормативными допустимыми отклонениями.
Неэффективные встречи с сотрудниками и организациями	Определение ключевых лиц, организаций для проведения личных встреч. Определение альтернативных вариантов урегулирования предмета встречи: по телефону, по электронной почте и т.д., делегируя полномочия.
Отсутствие эффективной системы делегирования полномочий	Определение списка дел, выполняемых самим руководителем, а также тех, которые могут быть делегированы.
Неравномерный режим дня, приводящий к недостаточности отдыха и сна	Формирование энергетического суточного цикла для выявления наиболее эффективных часов для отдыха и работы.
Отсутствие достаточной мотивации	Пересмотр личных и профессиональных приоритетов.

Все перечисленные барьеры могут варьироваться в зависимости от личных и профессиональных особенностей руководителя, типа организации. Также барьеры могут быть классифицированы в зависимости от частоты повторения и масштабов их влияния на деятельность организации, в целом (табл. 8).

В целом, муниципальному служащему важно определить совокупность ресурсов, которыми он обладает для устранения барьеров тайм-менеджмента как на уровне его работы, так и всей организации.

Типология подходов к управлению временем в организации.

Типология барьеров тайм-менеджмента и рекомендации по их устранению¹

Барьер	Описание	Рекомендации по устранению барьера
Постоянные	Периодические ошибки, возникающие из-за недостаточной квалификации работника или его загруженности	Перераспределение обязанностей среди сотрудников с учетом уровня их квалификации и времени, необходимого для выполнения рабочей задачи
Системные	Возникают вследствие неверного построения бизнес процесса или определенной процедуры	Выявить источники сбоев для их устранения
Невнимательность	Ошибки, связанные с человеческим фактором, например, усталостью и стрессовыми ситуациями	Рассмотреть способы по изменению выполнения работы. При возможности, перераспределить обязанности на временной основе
Критические	Затрагивают наибольшее число участков работы, например, ошибки в расчетах	Разработать и внедрить методы по устранению ошибок после определения причин их появления

Устранение барьеров управления временем связано с типологией подходов к тайм-менеджменту. Ниже рассмотрим наиболее эффективные, которые могут быть использованы муниципальными служащими в профессиональной деятельности².

1. Пирамида Франклина (или продуктивности) – это комплекс системы постановки целей и путей их реализации в долгосрочной перспективе (рис. 10). Пирамида может быть трансформирована под профессиональные цели муниципального служащего и органа местного самоуправления. Так, миссия компании, стратегический план могут согласовываться с системой профессиональных целей муниципального служащего.

¹ Разработано на основе: Алтухов И. Ошибки в работе, как их избежать. URL: <http://4brain.ru/blog/ошибки-в-работе-как-ихизбежать> (дата обращения 04.12.2018).

² Крутько С. Системы управления временем. URL: <https://4brain.ru/time/systems.php> (дата обращения 04.12.2018).



Рис. 10. Пирамида Франклина

2. Матрица управления временем Стивена Кови интегрирует матрицу Эйзенхауэра и пирамиду Франклина (рис. 11).

Данный шаблон может быть использован как инструмент для планирования муниципальным служащим деятельности организации и своей профессиональной деятельности не только в краткосрочной, но среднесрочной и долгосрочной перспективе.

3. Методика Getting Things Done (GTD) Дэвида Аллена – как привести дела в порядок – является одной из авторских систем для повышения личной эффективности и управления профессиональной деятельностью, в том числе и проектной¹.

Данная методика позволяет выстраивать систему контроля над операционной деятельностью для разработки плана реализации стратегических целей, применяя 3 модели:

¹ Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М., 2016. С. 87.

- реализация пяти этапов управления рабочим процессом: сбор, обработка, организация, обзор, действия с сохранением контроля над их выполнением;
- обзор работы для определения перспектив на шесть различных периодов: текущие дела, текущие проекты, круг обязанностей, ближайшие 1-2 года, цели на 3-5 лет и жизнь;
- метод планирования, принятый в организации, исходя из целей, принципов, видения желаемых результатов.

I	СРОЧНО - ВАЖНО	С	В	II	НЕ СРОЧНО - ВАЖНО	С	В
Сектор кризисов		✓	✓	Сектор качества			✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Критические ситуации ▪ Неотложные проблемы ▪ Проекты с горящими сроками ▪ Срочные дела с высоким приоритетом, требующие вашего немедленного участия в преодолении кризиса 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Управление в условиях кризиса ▪ Стресс ▪ «Перегорание» ▪ «Тушение пожаров» и «вечный бой» ▪ Разрушение жизни 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Профилактика ▪ Прояснение ценностей ▪ Планирование ▪ Укрепление связей, отношений ▪ Восстановление сил ▪ Поиск новых возможностей 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Видение, перспектива ▪ Эффективность ▪ Целесообразность ▪ Баланс ▪ Удовлетворенность ▪ Уменьшение количества кризисных ситуаций ▪ Управление жизнью 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Давление окружающих ▪ Ежедневные помехи и отвлечения ▪ Реализация чужих желаний и целей ▪ Распространенные (привычные) виды деятельности ▪ Некоторые заседания 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Краткосрочный фокус ▪ Ощущение себя в роли «жертвы» ▪ Репутация хамелеона ▪ Представление о бессмысленности целей и планов 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потери времени ▪ Замешательство ▪ Мелочи, отнимающие время ▪ Праздное времяпровождение ▪ Наркотическая зависимость от каких-либо занятий 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Полная безответственность ▪ Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций ▪ Накопление негативных эмоций, разрушение жизни 		
Призрак сектора кризисов		С	В	Сектор деградации		С	В
III	СРОЧНО - НЕВАЖНО	✓		IV	НЕ СРОЧНО - НЕВАЖНО		

Рис. 11. Матрица управления временем С. Кови¹

¹ Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М., 2014. С. 128.

4. Система управления временем Глеба Архангельского представляющая собой совокупность принципов, методов, инструментов для повышения личной эффективности в профессиональной и личной сфере.

Г. Архангельский делает акцент на оптимизации распределения времени на отдых и работу.

Существует ряд других авторских подходов к управлению временем (например, Питера Друкера, Джулии Моргенстерн, Брайана Трейси), которые разработаны как различные системы тайм-менеджмента, применение которых зависит от целей и задач муниципального служащего.

Для диагностики системы тайм-менеджмента в организации следует учитывать особенности корпоративной, организационной культуры компании, стиль руководства. Так, в тайм-менеджменте выделяют три подхода к управлению временем, схожие с подходами к управлению организации в целом (табл. 9).

Таблица 9

Подходы к управлению временем¹

Подход	Описание	Рекомендации по использованию подхода
Ретроспективный	Мониторинг использования отработанного времени	Анализ использования времени своего, как руководителя, так сотрудников с применением техники хронометража. Основная задача – выявить потери рабочего времени для последующей их минимизации, применяя различные методы и инструменты систем тайм-менеджмента. Данный подход наиболее релевантен при отлаженных в организации бизнес-процессах с целью их совершенствования при наличии сбоев.
Перспективный	Прогноз использования времени в будущем в соответствии с целями и задачами	Руководитель планирует бюджет времени для достижения целей организации, распределяя их на задачи. При проектировании можно использовать пирамиду Франклина и матрицу С. Кови.
Концентрированный	Концентрация на текущих делах, согласовывая со своими целями как	Руководитель определяет приоритетность задач во избежание образования аврала, исходя из временных и других ресурсов

¹ Разработано на основе: Литвина С. Личная эффективность руководителя. URL: http://mb.tomsk.ru/static/files/2014/inn_tpp_motiv4-2.pdf (дата обращения 05.12.2018).

	руководителя и организации	компании для выполнения профессиональной деятельности.
--	----------------------------	--

В зависимости от целей и задач муниципального служащего, его ресурсов, перечисленные подходы могут быть комбинированы друг с другом.

Далее рассмотрим трехуровневую диагностику тайм-менеджмента муниципального служащего (табл. 10).

Таблица 10

Типы ошибок муниципального служащего в управлении временем

Тип ошибки	Описание
Технические	Для выполнения задачи не выделяется конкретное и подходящее время
	Ошибки в расчетах времени для выполнения задачи
	Задача более сложна, чем планировалась
	Рабочее пространство организовано не должным образом
	Руководитель – неподходящий человек для выполнения определенной задачи
Внешние факторы	Руководитель взял на себя обязательства по выполнению слишком большого количества дел
	Физическая усталость
	Непредсказуемое изменение планов
	Неорганизованные сотрудники или внешние партнеры
Психологические факторы	Руководителю нравится работать на пределе своих физических возможностей
	Руководитель – перфекционист
	Руководителю боится успеха (мотив избегания успеха) или неудачи (мотив избегания неудач)
	Руководитель боится ослабления мотивации
	Руководителю нравится выполнять работу самому

Перечисленные ошибки, являющиеся хронофагами, варьируются в зависимости от личности муниципального служащего, стиля управления, принятыми правилами и нормами взаимодействия между руководителем и подчиненными.

Далее рассмотрим методы и инструменты оптимизации системы управления временем муниципального служащего и организации, с учетом рассмотренных выше барьеров и систем тайм-менеджмента.

Одним из главных методов управления временем муниципального служащего является планирование времени, технологию разработки которого перечислим ниже.

1. При планировании на различные временные горизонты (год, месяц, неделя, день) муниципальный служащий планирует время для разработки самого плана, например, 1% от общего времени. Так, при годовом планировании требуется больше времени для согласования плана, нежели своего недельного графика.

2. Составление хронометража своей деятельности позволяет оптимально выстраивать свой график.

3. План распределения рабочего времени муниципальный служащий согласовывает с динамикой изменения жизненных ценностей, профессиональных приоритетов.

4. При грамотном планировании могут возникнуть непредвиденные обстоятельства, которые приведут к увеличению времени на выполнение работы, или дополнительным разрывам между делами. В последнем случае такие незапланированные временные интервалы рассматриваются как непредвиденные временные периоды, в которые можно заниматься делами, не требующими большой концентрации внимания.

5. В связи с этим, рекомендуется список задач на день/неделю разделять на три категории, в зависимости от времени, которое требуется для их реализации. Первая категория – это задачи, на выполнение которых необходимо не более 5 минут. Вторая категория представлена задачами, рассчитанными на время от 5 до 30 минут. И третья – от 30 минут до 1 часа. Соответственно, в зависимости от изменяющихся обстоятельств муниципальный служащий остается гибким, меняя последовательность выполнения задач, при необходимости.

6. При составлении плана муниципальному служащему также рекомендуется придерживаться следующих принципов:

– принцип Парето: 80/20, согласно которому 20% запланированных дел принесут 80% результата;

– принцип АБВ: важнейшие задачи категории А занимают 15% от всех задач, и, соответственно, обладают ценностью по результатам их

достижения – 65%; задачи менее значимой категории – Б – составляют 20% от общего количества задач и такой же значимостью. Наименее значимые дела – В – представлены 65% задачами, однако обладают 15% значимостью по результатам их выполнения;

– правило 40/60 гласит: из всех запланированных действий удастся выполнить 60%.

7. У современного муниципального служащего также в арсенале есть технические средства для оптимизации управления временем на уровне всей организации и своей профессиональной деятельности: автономные и интегрированные с другими, например, Microsoft Outlook, Google Calendar.

Таким образом, вооружившись перечисленными методами, муниципальный служащий будет готов к изменению внешних факторов, и, в результате, сможет повысить свою личную эффективность, максимально выполнить поставленный план, учитывая свои энергетические и другие ресурсы.

Следующим направлением повышения личной эффективности муниципальных служащих выступает совершенствование мотивации к указанному процессу со стороны руководителей органов местного самоуправления. Считаем возможным ввести оценку личной эффективности муниципальных служащих и поставить в зависимость от нее переменной части заработной платы.

При определении размера премии при оценке результатов процесса «Управление личной эффективностью деятельности муниципального служащего» может быть применена оценка персонала по системе «5+». Суть данной методики сводится к тому, что оценивается личная эффективность сотрудника по таким критериям, как «Личная Результативность»; «Совершенствование профессиональных знаний»; «Инновация/оптимизация рабочего процесса»; «Работа в команде»; «Клиентоориентированность». Предполагаем, что именно на данные ориентиры – составляющие общей оценки – сотрудники в состоянии повлиять прежде всего.

Оценка по системе «5+» должна проводиться ежеквартально не позднее 25-го числа последнего месяца текущего квартала, учитывая сроки назначения и выплаты квартальной премии, а также для оценки годовых результатов. Для выставления оценки применяется шкала от «А» до «Е» в порядке убывания личной эффективности сотрудника. Ее выставление основано на сопоставлении фактически достигнутых результатов с плановыми.

При этом градация «А» означает, что достигнутый показатель значительно превышает плановый, «В» – превосходит плановый; оценка «С» выставляется, если уровень показателя соответствует ожидаемому, оценка «D» ставится, если сотрудник не достиг запланированного уровня, то есть работа по данному критерию требует улучшения, и оценка «Е» означает, что уровень достижения неудовлетворительный¹.

Руководитель проводит оценку, опираясь на рекомендованный уровень по указанным пяти критериям, при этом ряд критериев не уточнен количественно, не имеет точного измерения, что затрудняет объективную, однозначную трактовку показателя, формирующего оценку по критерию, и руководитель опирается на собственный опыт и суждения, что иногда может носить субъективный характер, а значит, остается непрозрачным для работника.

При выставлении оценки, согласно Регламенту проведения оценки по системе «5+», следует руководствоваться правилом, что «итоговая годовая оценка не может быть выше самой высокой итоговой квартальной оценки и/или ниже самой низкой итоговой квартальной оценки». Так, например, если все итоговые квартальные оценки на уровне «D», то итоговая годовая оценка не может быть «С» (или выше) или «Е». Действуют также и другие правила, приведенные в табл. 11.

При подведении итоговой годовой оценки применяется правило преимущественного совпадения оценок, выставленных руководителем по

¹ Малахова А.А., Кравцов Д.И., Зябликов Д.В. Оценка личной эффективности сотрудника в системе аудита персонала // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 9. С. 1496.

отдельным критериям. Руководители получают форму, в которой содержится информация о численности и структуре штатных сотрудников, которые должны быть оценены в текущем периоде.

Таблица 11

Правила выставления итоговых годовых оценок

Итоговая годовая оценка работника	Условия выставления
«А»	Среди итоговых квартальных оценок должна быть хотя бы одна «А», не допускается «D» или «E»
«B»	Среди итоговых квартальных оценок должна быть хотя бы одна «А» или «B», не допускается ни одной «E»
«C»	На основании принципа преимущественного совпадения итоговых квартальных оценок
«D»	Среди итоговых квартальных оценок должна быть хотя бы одна «D» или «E»
«E»	Среди итоговых квартальных оценок должна быть хотя бы одна «E», нельзя выставить при наличии хотя бы одной «А»

В табл. 12 представлена типовая форма оценки сотрудника со средней итоговой градацией «С». Данная форма составляется в двух экземплярах: одна заполняется сотрудником как самооценка, вторая – руководителем после получения самооценки сотрудника.

Проведенный анализ позволил установить, что необходимо повышать степень осведомленности сотрудников о технологии проведения процедуры оценки для более точного понимания критериев ее выставления, прозрачности процедуры оценивания.

Предлагается дополнить существующую процедуру оценки личной эффективности: во-первых, проводится самооценка сотрудника с точным доведением критериев оценивания и выставления градаций и оценка сотрудника руководителем; во-вторых, при несовпадении результатов должна быть предусмотрена процедура объективного рассмотрения причин несовпадения и вынесена итоговая оценка с обоснованием. Одним из вариантов решения данного конфликта может быть привлечение независимого эксперта из другого муниципального образования. Возможно также анонимное оценивание сотрудников, то есть оценивающий эксперт не будет знать, какого именно сотрудника он оценивает, а будет руководствоваться

формальными критериями: предъявленными документами, расчетными показателями и др. Это позволит снизить вероятность субъективного суждения эксперта.

Таблица 12

Пример формы оценки сотрудников по системе «5+»

Отчетный период		
Подразделение		
Руководитель		
ФИО:	Должность:	
Критерий	Оценка	Комментарий
Личная результативность	С	Выполняет задачи и функционал, предусмотренные должностной инструкцией и планом работы, демонстрирует средний по подразделению уровень производительности труда и приемлемый уровень качества
Совершенствование профессиональных знаний	С	Осознает важность повышения уровня профессиональных знаний для эффективного выполнения своих должностных обязанностей, профессионально развивается
Инновация / оптимизация рабочего процесса	Д	Не предлагает идеи по оптимизации собственного рабочего процесса, которые одобряются для дальнейшей реализации в подразделении
Работа в команде	С	Сотрудничает с командой коллег, не замыкаясь на своих обязанностях
Клиентоориентированность	С	Старается искать взаимовыгодные решения, качественно и доброжелательно взаимодействует с клиентами, понимает потребности клиентов, самостоятельно разрешает конфликтные ситуации
Итоговая оценка	С	Уровень достижения показателей соответствует ожидаемому

При таком варианте проведения оценки личной эффективности сотрудник окажется вовлечен в процесс оценивания, а при более низком полученном результате у сотрудника не останется убеждения, что данная оценка является непрозрачной или подверженной негативному отношению к нему со стороны действующего руководителя. Вопрос назначения таких экспертов может решаться коллегиально, назначенной комиссией, а процедура выбора эксперта и оценивания им результатов, разрешение конфликта интересов внесены в действующий Регламент проведения оценки по системе «5+» в порядке уточнения.

Другим направлением совершенствования может выступать уточнение критериев, по которым выставляется оценка, особенно в отношении тех из них, по которым затруднительно получить количественную оценку, как например, сотрудничество с командой коллег в рамках критерия «Работа в команде», поиск взаимовыгодных решений в рамках критерия «Клиентоориентированность» и др. Несомненно, уточнение данных критериев и перевод их в измеримую плоскость, например, введение баллов, схемы ранжирования, сделает процедуру оценивания более объективной. Вопрос также касается и утверждения плановых показателей, относительно которых выставляется оценка. Можно предложить использовать «эталонные» показатели. Вопрос выбора критериев оценивания и формулирования показателей для оценивания может выступать направлением дальнейшего исследования.

Таким образом, рассмотрение направлений совершенствования технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих позволяет сформулировать ряд выводов:

1. Вопрос становления личной эффективности муниципальных служащих – это вопрос социального и личностного развития будущего профессионала. Современный специалист должен воспринимать свою профессиональную деятельность во всей совокупности ее обширных связей, знать предъявляемые к ней и ее представителям требования, понимать специфику и сущность своей деятельности, ориентироваться в профессиональных задачах и быть готовым решать их в изменяющихся социальных и экономических условиях. Все необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления формируются в процессе совершенствования личной эффективности.

2. Предлагаемые в диссертационном исследовании технологии повышения личной эффективности муниципальных служащих можно разделить на два основных направления: технологии самостоятельного

повышения личной эффективности муниципальными служащими и технологии мотивации повышения личной эффективности со стороны органов муниципального управления. Оптимальной технологией повышения личной эффективности муниципальных служащих в современных условиях, с нашей точки зрения, выступает модель 5Е, которая состоит из 5 элементов: Education – обучение; Exploration – исследование, изучение; Elevation – улучшение; Entertainment – получение удовлетворения; Estimation – оценка эффективности.

3. В целях совершенствования тайм-менеджмента муниципальных служащих были рассмотрены основные барьеры, с которыми сталкиваются муниципальные служащие в управлении временем и обоснованы возможности по их устранению. Устранение барьеров управления временем связано с типологией подходов к тайм-менеджменту. К наиболее эффективным, которые могут быть использованы муниципальными служащими в профессиональной деятельности, относятся: пирамида Франклина (или продуктивности); матрица управления временем С. Кови; методика Getting Things Done; система управления временем Г. Архангельского.

4. В работе обосновано применение методики «5+» для оценки личной эффективности муниципальных служащих и необходимость влияния ее результатов при определении переменной части оплаты труда. Суть данной методики сводится к тому, что оценивается личная эффективность сотрудника по таким критериям, как «Личная Результативность»; «Совершенствование профессиональных знаний»; «Инновация/оптимизация рабочего процесса»; «Работа в команде»; «Клиентоориентированность». Для выставления оценки применяется шкала от «А» до «Е» в порядке убывания личной эффективности сотрудника. Ее выставление основано на сопоставлении фактически достигнутых результатов с плановыми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В общем виде все подходы к пониманию «эффективности» можно свести к двум направлениям. В первом из них эффективность определяют исходя только из экономических критериев и выражающуюся в определенных единицах измерения (чаще в денежном эквиваленте). Во втором направлении при определении «эффективности» уже учитываются социально-экономические, социально-политические и социально-психологические аспекты. Личная эффективность – это набор качеств и навыков, позволяющих продуктивно решать конкретные, стоящие перед сотрудником и руководителем задачи.

Для эффективного исполнения профессиональной деятельности на муниципальной службе, особенно в критических условиях, работнику необходимо прибегать к мобилизации своих внутренних резервов и ресурсов. Эти резервы применяются как для получения положительных итогов, так и для получения компенсации отрицательных воздействий внутренней и внешней среды. Таким образом, можно говорить о существовании у работника определенного внутреннего потенциала, который является необходимой основой для реализации его личной эффективности.

Личная эффективность может быть представлена в виде модели требований к качествам и компетенциям муниципального служащего. Эта система опирается на определенные подсистемы личных качеств и практических навыков муниципального служащего: способность формулировать и реализовывать жизненные цели, личная организованность, деловитость, владение технологиями личной работы, умение строить отношения с разными людьми, способность повышать и поддерживать свою работоспособность, жесткий и постоянный самоконтроль личной деятельности.

Основными задачами кадровой политики на уровне Белгородского муниципального района являются: совершенствование нормативно-правовой

базы в указанной сфере; создание механизмов привлечения талантливых молодых специалистов в различные виды деятельности; развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы области; сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава; разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления; организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством, при поступлении и прохождении такой службы.

Общими квалификационными требованиями к профессиональным навыкам муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей, являются: навыки работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации и иные практические навыки работы с документами); навыки саморазвития и организации личного труда; навыки планирования рабочего времени; коммуникативные навыки. Указанная структура квалификационных требований напрямую коррелирует со структурой личной эффективности.

Проведенное исследование показало, что большинство муниципальных служащих под личной эффективностью понимают необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления. К основным признаками личной эффективности и результативности относят быстрый карьерный рост, рациональное распределение рабочего времени, возможность личностного саморазвития, общая эрудиция. При этом среди всех необходимых менеджеру качеств муниципальные служащие выделили шесть основных качеств, которые формируют его самодисциплину: коммуникабельность, обязательность, пунктуальность, собранность, умение подчинять себя главным целям и высокую личную ответственность. Самооценка муниципальных служащих показала, что в большинстве своем

всеми перечисленными качествами сотрудники обладают в достаточной степени.

К основным проблемам личной эффективности муниципальных служащих можно отнести: нерегулярный и недостаточно качественный контроль собственных дел; низкий уровень самоорганизации; слабое знание технологий личной работы; фиксация основных планов и задач в бумажном виде.

Вопрос становления личной эффективности муниципальных служащих – это вопрос социального и личностного развития будущего профессионала. Современный специалист должен воспринимать свою профессиональную деятельность во всей совокупности ее обширных связей, знать предъявляемые к ней и ее представителям требования, понимать специфику и сущность своей деятельности, ориентироваться в профессиональных задачах и быть готовым решать их в изменяющихся социальных и экономических условиях. Все необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления формируются в процессе совершенствования личной эффективности.

Предлагаемые в диссертационном исследовании технологии повышения личной эффективности муниципальных служащих можно разделить на два основных направления: технологии самостоятельного повышения личной эффективности муниципальными служащими и технологии мотивации повышения личной эффективности со стороны органов муниципального управления. Оптимальной технологией повышения личной эффективности муниципальных служащих в современных условиях, с нашей точки зрения, выступает модель 5E, которая состоит из 5 элементов: Education – обучение; Exploration – исследование, изучение; Elevation – улучшение; Entertainment – получение удовлетворения; Estimation – оценка эффективности.

В целях совершенствования тайм-менеджмента муниципальных служащих были рассмотрены основные барьеры, с которыми сталкиваются муниципальные служащие в управлении временем и обоснованы возможности

по их устранению. Устранение барьеров управления временем связано с типологией подходов к тайм-менеджменту. К наиболее эффективным, которые могут быть использованы муниципальными служащими в профессиональной деятельности, относятся: пирамида Франклина (или продуктивности); матрица управления временем С. Кови; методика Getting Things Done; система управления временем Г. Архангельского.

В работе обосновано применение методики «5+» для оценки личной эффективности муниципальных служащих и необходимость влияния ее результатов при определении переменной части оплаты труда. Суть данной методики сводится к тому, что оценивается личная эффективность сотрудника по таким критериям, как «Личная Результативность»; «Совершенствование профессиональных знаний»; «Инновация/оптимизация рабочего процесса»; «Работа в команде»; «Клиентоориентированность». Оценка по системе «5+» должна проводиться ежеквартально не позднее 25-го числа последнего месяца текущего квартала, учитывая сроки назначения и выплаты квартальной премии, а также для оценки годовых результатов. Для выставления оценки применяется шкала от «А» до «Е» в порядке убывания личной эффективности сотрудника. Ее выставление основано на сопоставлении фактически достигнутых результатов с плановыми.

На основании проведенного исследования допустимо сформулировать некоторые практические рекомендации в адрес органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, направленные на совершенствование технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих:

– организовать обучение муниципальных служащих по наиболее эффективным технологиям устранения барьеров в управлении временем, которые могут быть использованы муниципальными служащими в профессиональной деятельности, в частности: пирамида Франклина (или продуктивности); матрица управления временем С. Кови; методика Getting Things Done; система управления временем Г. Архангельского;

- разработать и принять регламент оценки личной эффективности муниципальных служащих;
- внедрить в деятельность органа местного самоуправления предлагаемую методику оценки личной эффективности, включающую в себя анализ личной эффективности сотрудника по таким критериям, как «Личная Результативность»; «Совершенствование профессиональных знаний»; «Инновация/оптимизация рабочего процесса»; «Работа в команде»; «Клиентоориентированность».

Полагаем, что реализация предложенных мер, позволит в определенной мере повысить уровень личной эффективности муниципальных служащих.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (ред. от 21 июля 2014 г.) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.
2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
3. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской обл. от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. от 25.04.2016) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».
4. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (ред. от 28.09.2018) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».
5. О формировании государственного и муниципального заказов на организацию дополнительного профессионального образования государственных гражданских и муниципальных служащих области [Электронный ресурс] : Распоряжение правительства Белгородской области от 16 августа 2010 г. № 358-рп (ред. от 18.11.2013) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».
6. О Методике расчета предельной штатной численности работников органов местного самоуправления области [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской обл. от 29 февраля 2016 г. № 104-р

(ред. от 24.05.2016) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Регион. вып. Белгородская область».

7. О Стратегии социально-экономического развития муниципального района «Белгородский район» Белгородской области до 2025 года [Электронный ресурс] : Решение Муниципального совета Белгородского района Белгородской обл. от 28 ноября 2008 г. № 132 (ред. от 29.10.2015) // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://belrn.ru>.

8. О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области [Электронный ресурс] : Решение Совета депутатов Белгородского района Белгородской обл. от 30 ноября 2007 г. № 348 // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://belrn.ru/2016/07/07/reshenie-municipalnogo-soveta-belgorodskogo-rajjona-vtorogo-sozyva-ot-1-07-2016-g-362/>.

9. Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальных органах Белгородского района [Электронный ресурс] : Решение Муниципального совета Белгородского района Белгородской обл. от 1 июля 2016 г. № 362 // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://belrn.ru/2016/01/07/reshenie-municipalnogo-soveta-belgorodskogo-rajjona>.

10. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих администрации Белгородского района [Текст] : Постановление администрации Белгородского района Белгородской обл. от 19 июля 2011 г. № 71 // Знамя. – 2011. – 27 июля.

11. О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам к должностям муниципальной службы муниципального района

«Белгородский район» Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление администрации Белгородского района Белгородской обл. от 29 ноября 2012 г. №142 // Офиц. сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://belrn.ru>.

12. О комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих администрации Белгородского района и урегулированию конфликта интересов [Электронный ресурс] : Постановление администрации Белгородского района Белгородской обл. от 09 сентября 2015 г. № 80 (ред. от 18.04.2018) // Офиц. сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://belrn.ru>.

13. Алисова, Л.Н. Профессионализация муниципальных кадров в деятельности органов местного самоуправления: итоги социологического исследования [Текст] / Л.Н. Алисова, Е.А. Захарова // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 4. – С. 9-13.

14. Аллен, Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса [Текст] / Д. Аллен. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 154 с.

15. Алтухов, И. Ошибки в работе, как их избежать [Электронный ресурс] / И. Алтухов. – Режим доступа: <http://4brain.ru/blog/ошибки-в-работе-как-ихизбежать>.

16. Алтухова, Н.Ф. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий [Текст] / Н.Ф. Алтухова, Е.В. Васильева, М.В. Мирзоян // Бизнес-информатика. – 2018. – № 1 (43). – С. 17–27.

17. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений [Текст] / Г.А. Архангельский. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 168 с.

18. Архангельский, Г.А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать [Текст] / Г. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 260 с.
19. Балдина, А.С. Правовая основа дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] / А.С. Балдина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2015. – № 5-6. – С. 172-174.
20. Бгашев, М.В. К вопросу о технологии оценки личных качеств и стиля руководителя [Электронный ресурс] / М.В. Бгашева // Бюллетень науки и практики. – 2018. – Т. 4. – № 5. – С. 495-502. – Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev-m-v>.
21. Варданян, И.С. Личная эффективность руководителя [Текст] / И.С. Варданян. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 88 с.
22. Вербицкий, А.А. Теория и технологии контекстного образования [Текст] / А.А. Вербицкий. – М. : Инфра-М, 2017. – 164 с.
23. Выровская, К.А. Значение самоконтроля в профессиональной деятельности [Текст] / К.А. Выровская, А.Н. Ломакина // Социальные отношения. – 2015. – № 4 (15). – С. 105-110.
24. Гайдар, М.И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук / М.И. Гайдар. – Курск, 2008. – 24 с.
25. Гайдар, М.И. Личная самоэффективность студентов-психологов и возможности ее развития в процессе профессиональной подготовки [Текст] / М.И. Гайдар // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2008. – № 10. – С. 306-308.
26. Гайдукова, И.Б. Личная эффективность руководителя в государственных и бизнес-структурах: сравнительный анализ [Текст] / И.Б. Гайдукова, А.В. Туравина // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2016. – № 4 (9). – С. 20-23.

27. Гайрбекова, Р.С. Качественный анализ муниципальных служащих как особой профессиональной группы [Текст] / Р.С. Гайрбекова // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – Т. 2. – № 5 (39). – С. 79-81.

28. Глисон К. Работай меньше, успевай больше. Программа персональной эффективности [Текст] / К. Глисон. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 352 с.

29. Голви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала [Текст] / Т. Голви. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 266 с.

30. Гончарова, Д.Ю. Роль тайм-менеджмента в личной эффективности [Текст] / Д.Ю. Гончарова, А.А. Горбачева // Человек и современный мир. – 2018. – № 4 (17). – С. 17-22.

31. Гордеева, Т.О. Интеллект, мотивация и копинг-стратегии как условия академических достижений школьников [Текст] / Т.О. Гордеева, О.А. Сычев, Е.А. Шепелева // Вопросы психологии. – 2015. – № 1. – С. 15-26.

32. Деркунская, Л.А. Личная эффективность руководителя. Технология делегирования [Текст] / Л.А. Деркунская // Социальные отношения. – 2016. – № 1 (16). – С. 123-127.

33. Иванова, С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство [Текст] / С. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 155 с.

34. Иващенко, М.А. Способы развития мотивации у муниципальных служащих [Электронный ресурс] / М.А. Иващенко // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 6. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2018/06/86690>.

35. Кеннеди, Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль [Текст] / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 158 с.

36. Кови, С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности [Текст] / С. Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 240 с.

37. Коноплев, Е. Про INFO: Разложить все по полочкам [Текст] / Е. Коноплев. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 174 с.
38. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М. : Инфра-М, 2014. – 238 с.
39. Крутько, С. Системы управления временем [Электронный ресурс] / С. Крутько. – Режим доступа: <https://4brain.ru/time/systems.php>.
40. Литвина, С.В. Личная эффективность руководителя [Электронный ресурс] / С.В. Литвина. – Режим доступа: http://mb.tomsk.ru/static/files/2014/inn_tpp_motiv4-2.pdf.
41. Лощакова, А.Б. О содержании и соотношении понятий «личная эффективность» и «самоэффективность» в психологической науке [Текст] / А.Б. Лощакова // Вестник Ленинградского государственного университета им. Пушкина. – 2015. – Т. 5. – № 2. – С. 54-63.
42. Львов, Л.В. Проблемы моделирования профессионально-образовательной деятельности опережающего уровня [Текст] / Л.В. Львов // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2016. – Т. 8. – № 1 (31). – С. 75-88.
43. Малахова, А.А. Оценка личной эффективности сотрудника в системе аудита персонала [Текст] / А.А. Малахова, Д.И. Кравцов, Д.В. Зябликов // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 9. – С. 1491-1500.
44. Мартыненко, Д.В. Повышение квалификации как метод повышения эффективности деятельности муниципальных служащих [Текст] / Д.В. Мартыненко, Д.М. Горлов // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 1253-1255.
45. Михайлова, А.В. Региональный опыт кадровых технологий муниципальных служащих [Текст] / А.В. Михайлова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 463-469.
46. Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной

службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям (Версия 2.0) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru>.

47. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ. – Режим доступа: http://rk.gov.ru/file/File/Metod_instrumentarii.pdf.

48. Мрочковский, Н.С. Экстремальный тайм-менеджмент [Текст] / Н.С. Мрочковский, А. Толкачев. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 214 с.

49. Петренко, Т.В. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности муниципальных служащих [Текст] / Т.В. Петренко, Е.А. Крамаренко // Научный взгляд в будущее. – 2018. – Т. 2. – № 9 (9). – С. 68-73.

50. Петров, А.Д. К вопросу о кадровом обеспечении института муниципальной службы [Текст] / А.Д. Петров, М. Эсмер // Полиматиc. – 2018. – № 9. – С. 105-111.

51. Резник, С.Д. Образовательные технологии повышения уровня самоорганизации начинающих менеджеров [Текст] / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, Е.В. Носова // Кадровик. – 2017. – № 12. – С. 24-29.

52. Резник, С.Д. О месте самоконтроля в системе персонального менеджмента [Электронный ресурс] / С.Д. Резник, И.С. Чемезов // Вестник Евразийской науки. – 2018. – №1. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/47ECVN118.pdf>.

53. Сведения о численности муниципальных служащих органов местного самоуправления Белгородского района, работников муниципальных учреждений и расходах на оплату их труда за 9 месяцев 2018 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://belrn.ru>.

54. Совершенствование государственного и муниципального управления в Российской Федерации: проблемы, поиски, решения [Текст] / Под общ. ред. М.И. Абрамовой, А.М. Петрова. – Саратов : Саратов. социально-эконом. ин-т (филиал) Российского эконом. ун-та им. Г.В. Плеханова, 2016. – 214 с.
55. Сусло, Е.А. Личная эффективность государственного служащего: ее основные факторы и пути повышения [Текст] / Е.А. Сусло // Экономическая среда. – 2017. – № 3 (21). – С. 39-44.
56. Тебекин, А.В. Характеристика тайм-менеджмента как эффективной подсистемы управления социально-экономическими системами [Текст] / А.В. Тебекин, В.Г. Шафиров // Журнал социологических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 1. – С. 33-47.
57. Трейси, Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности [Текст] / Б. Трейси. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 142 с.
58. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность [Текст] / Дж. Уитмор. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
59. Усов, В.Р. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека [Текст] / В.Р. Усов, С.Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 240 с.
60. Филиогло, Л.Д. Основы самоорганизации [Текст] / Л.Д. Филиогло, В.В. Нюренберг. – Тольятти: ТГУ, 2011. – 190 с.
61. Фьоре, Н. Психология личной эффективности [Текст] / Н. Фьоре. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 208 с.
62. Хасанова, Х.В. Повышение эффективности мотивации муниципальных служащих на примере администрации [Текст] / Х.В. Хасанова // Молодой ученый. – 2016. – № 21. – С. 521-523.

63. Шварцер, Р. Русская версия шкалы общей самооффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема [Текст] / Р. Шварцер, М. Ерусалем, В. Ромек // Иностранная психология. – 1996. – № 7. – С. 71-76.
64. Шепелева, Е.А. Особенности академической и социальной самооффективности школьников [Текст] : дисс. ... канд. педагогич. наук : 19.00.07 / Е.А. Шепелева. – М., 2008. – 182 с.
65. Ядрова, А.А. Самоконтроль как фактор рационального поведения потребителей [Текст] / А.А. Ядрова // Достижения науки и образования. – 2016. – № 2 (3). – С. 20-23.
66. Bandura, A. Self-efficacy: the exercise of control / A. Bandura. – New York : W.H. Freeman, 1997. – 320 p.
67. Sheier M.F., Maddux J.E., Prentice-Dunn B.J., Rogers R.W. The self-efficacy scale: Construction and validation // Psychological Report. 1982. № 51. P. 663-671.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Методы оценки личных качеств муниципальных служащих, результативности его труда и
стиля управления

Метод	Содержание метода	Преимущества	Недостатки
Количественные методы	Предполагает применение коэффициентов и баллов с помощью экспертных оценок. Устанавливаются 6–7 критериев исходя из специфики деятельности организации и условий работы	Простота и открытый характер, позволяют эксперту–оценщику самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике коэффициенты или баллы и оценить результативность труда муниципального служащего	Субъективность оценки со стороны эксперта
Качественные методы	Включают методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения	При правильной организации можно получить достаточно объективные результаты, так как оценки показывают соответствие конкретному набору качеств	Субъективность полученной информации об оцениваемом муниципальном служащем
Оценка по методу черт	Включает балльную оценку степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности	Получается определенная социально–психологическая характеристика оцениваемого и подтверждается обладание им определенными свойствами	Выявленные качества оцениваемого раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру его личности и не фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам.
Оценка на основе анализа труда	Включает процедуру отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа муниципального служащего, а затем оценивается его поведение	Результатам оценки поведения муниципального служащего является социально–психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, в каких ситуациях эффективно, в каких — менее эффективно или вообще не эффективно	Не помогает выяснить причину того или иного поведения и его последствия. Не учитывает негативных ситуационных факторов, а также не учитывает возможных препятствий эффективности и/или неэффективности деятельности муниципального служащего

Функциональная оценка	Основывается на анализе процесса труда и выяснении того, насколько муниципальный служащий хорошо справляется со своими должностными обязанностями в разрезе основных функций управления	Основывается на анализе того, чем в действительности занимаются служащие, и позволяет определять слабые стороны в работе конкретных работников на основе знания об общих задачах управленческой деятельности	Возможно ложное представление об особых задачах организаторской деятельности муниципального служащего имеющих некоторое универсальное содержание, а также ложное понимание его места и роли в коллективе
Методика определения стиля руководства	Предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений «руководитель — подчиненные» и определить из всего многообразия стилей стиль его руководства	Раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей	Выявленный стиль руководства может меняться, так как при оценке выявляется стиль характерный для прошлых ситуаций
Целевой метод оценки	Процесс оценки состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно муниципальные служащие устанавливают различные цели и как действуют в процессе их достижения	Возможность планировать и контролировать деятельность муниципальных служащих, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Полученная информация, позволяет судить о том, насколько хорошо выполняет свою деятельность служащий и были ли достигнуты поставленные им цели	Данный метод не учитывает те обстоятельства, которые могут в значительной мере повлиять на результаты деятельности муниципального служащего независимо от его личных усилий

Возможные ограничения эффективности и/или неэффективности деятельности
муниципального служащего

Возможные ограничения	Характеристика
<u>Личностные и психологические ограничения</u>	
Неумение управлять собой	Каждый муниципальный служащий должен научиться управлять собой и общаться с руководителями, подчиненными и коллегами без акцентирования на свою позицию. Муниципальные служащие, которые не умеют управлять собой, не умеют разрешать конфликты и управлять стрессами, не эффективно используют свое время, энергию и навыки не способны управлять другими людьми в принципе
Размытые личные ценности и неясные личные цели	Муниципальные служащие должны ежедневно принимать множество решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Муниципальный служащий, не способный заниматься постановкой своих целей, не может достичь успеха в управленческой деятельности
Заторможенное личное развитие	Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянным обучением, но и умением применять на практике полученные знания
<u>Деловые и профессиональные ограничения</u>	
Неумение принимать решения и решать проблемы	Важнейшим качеством муниципального служащего является способность быстро принимать правильные и качественные решения. Необходимые навыки в области принятия решения могут быть в соответствующей степени развиты
Отсутствие творчества в работе	Творческий муниципальный служащий способен к работе в условиях неопределенности. Муниципальные служащие, использующие в своей деятельности ситуационный подход, могут своевременно корректировать свои действия в зависимости от возникшей ситуации. Для достижения стратегических целей они могут не следовать традициям, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. Муниципальный служащий, не желающий экспериментировать, рисковать или применять творческий подход в работе, не способен побудить окружающих мыслить творчески и внедрять новые идеи в деятельности
Неумение влиять на людей	Муниципальные служащие, имеющие большое влияние, одеваются соответствующим образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания. Недостаточно влиятельный муниципальный служащий не имеет взаимопонимания с окружающими
Низкие организаторские способности	Сбой ритма рабочего процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что подчиненные чувствуют себя неуверенными и не получают удовлетворенности от работы и соответственно работают ниже своих способностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается

Неумение формировать коллектив	Формирование коллектива, с учетом интересов и целей его членов, направление этих интересов на цели организации, создание благоприятного морально– психологического климата является необходимым условием успеха муниципального служащего
--------------------------------	--

Программа социологического исследования «Оценка личной эффективности муниципальных служащих»

Обоснование проблемы исследования

Турбулентная внешняя среда, изменчивые политические и социальные условия ставят перед системой государственного и муниципального управления необходимость постоянного совершенствования и повышения эффективности деятельности.

Как в отечественных, так и в зарубежных исследованиях, посвященных вопросу эффективности, между повышением эффективности деятельности органов исполнительной власти, качеством реализации ими государственных функций и эффективностью деятельности каждого отдельного государственного гражданского и муниципального служащего прослеживается тесная связь.

Особый интерес в данном контексте представляет теоретико-методологический подход, увязывающий такие понятия, как личная эффективность и качество. В рамках данного подхода основное внимание акцентируется на необходимости введения в органах государственной власти и местного самоуправления системы постоянного совершенствования управленческих процессов и государственных и муниципальных услуг; вовлечении в эту деятельность государственных и муниципальных служащих с максимальным использованием их профессионального и творческого потенциала, эффективной организацией работы коллектива.

При этом повышение эффективности государственного и муниципального управления основано на взаимосвязи результатов деятельности отдельных служащих со стратегическими целями органа государственной власти и местного самоуправления; вовлечении служащих в процессы повышения качества; обучении служащих, увеличении их компетентности, мотивации и личной эффективности.

В современных реалиях реализации государственной и муниципальной службы одной из самых главных причин эффективной работы государственных и муниципальных органов власти является уровень профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников. С развитием профессиональной компетенции у государственных гражданских и муниципальных служащих требуется постоянное и непрерывное обновление и реализация комплекса профессиональных знаний из практического опыта.

Актуальность исследования вопросов повышения личной эффективности муниципальных служащих заключается в том, что институт муниципальной службы является одним из важнейших элементов в организации местного самоуправления и решении вопросов местного значения. Эффективность органов местного самоуправления по оказанию публичных услуг населению во многом зависит от того, насколько грамотно и

профессионально будет действовать управленческий аппарат. Подготовка кадров для органов местного самоуправления является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления в целом. Справедливо и обратное утверждение: отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений.

Вместе с тем, овладение необходимыми знаниями, умениями, навыками, поддержание их на должном уровне и стремление к достижению профессионального мастерства является служебной обязанностью всех муниципальных служащих, прямо установленной действующим законодательством¹.

Таким образом, актуальность данного исследования определяется:

во-первых, практической необходимостью совершенствования технологий повышения личной эффективности муниципальных служащих;

во-вторых, потребностью в проведении мероприятий, направленных на повышение личной эффективности муниципальных служащих, что является необходимым условием, важной составной частью и обеспечивает согласованное исполнение общефедеральной административной реформы, подлежащей неукоснительной реализации в соответствии с требованием законодателя;

в-третьих, необходимостью оптимизации методологических и технологических процессов деятельности муниципальных служащих, направленной на повышение их личной эффективности.

Степень изученности проблемы.

Повышенный интерес к проблеме личной эффективности как руководителей, так и менеджеров со стороны научного сообщества находит свое отражение в увеличении количества публикаций на эту тему.

Изучению понятия «самоэффективность», которое стало научных предшественником личной эффективности, посвятили свои работы А. Бандура, М.И. Гайдара, М. Ерусалем, Р.Л. Кричевский, А.Б. Лощакова, Дж. Маддукс, В. Ромек, Р. Шварцер, М. Шеер, Е.А. Шепелева².

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.11.2018).

² Bandura A. Self-efficacy: the exercise of control. New York, 1997; Гайдар М.И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Курск, 2008; Ерусалем М., Шварцер Р., Ромек В. Русская версия шкалы общей самоэффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема // Иностранная психология. 1996. № 7; Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М., 2014; Лощакова А.Б. О содержании и соотношении понятий «личная эффективность» и «самоэффективность» в психологической науке // Вестник Ленинградского государственного университета им. Пушкина. 2015. Т. 5. № 2; Maddux J.E., Sheier M.F., Prentice-Dunn B.J., Rogers R.W. The self-efficacy scale: Construction and validation // Psychological Report. 1982. № 51; Шепелева Е.А. Особенности академической и социальной

На личную эффективность как психологический феномен специалисты стали обращать внимание сравнительно недавно. В значительной мере этому способствовали работы зарубежных авторов Т. Голви, С. Кови, Д. Трейси, Дж. Уитмора, Н. Фьоре¹ и др.

Отдельные элементы понятия «личная эффективность» стали объектами исследования как отечественных, так и зарубежных ученых. Так, проблематика совершенствования тайм-менеджмента исследовалась Г.А. Архангельским, Д.Ю. Гончаровой, А.А. Горбачевой, Д. Кеннеди, А.В. Тебекиным, В.Г. Шафировым²; значение самоконтроля и самоорганизации в профессиональной деятельности – К.А. Выровская, А.Н. Ломакин, В.В. Нюренберг, С.Д. Резник, В.Р. Усов, Л.Д. Филиогло, А.А. Ядрова³.

Технологии оценки личной эффективности стали объектом изучения М.В. Бгашева, И.Б. Гайдуковой, Л.А. Деркунской, Д.В. Зябликова, Д.И. Кравцова, С.В. Литвиной, А.А. Малахова, Е.А. Сусло, А.В. Туравиной⁴.

Л.Н. Алисова, Н.Ф. Алтухова, Е.В. Васильева, Р.С. Гайрбеков,

самоэффективности школьников : дисс. ... канд. педагогич. наук : 19.00.07. М., 2008.

¹ Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. М., 2012; Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М., 2014; Трейси Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности. М., 2014; Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. М., 2005; Фьоре Н. Психология личной эффективности. М., 2013.

² Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. М., 2016; Гончарова Д.Ю., Горбачева А.А. Роль тайм-менеджмента в личной эффективности // Человек и современный мир. 2018. № 4 (17); Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль. М., 2016; Тебекин А.В., Шафиров В.Г. Характеристика тайм-менеджмента как эффективной подсистемы управления социально-экономическими системами // Журнал социологических исследований. 2018. Т. 3. № 1;

³ Выровская К.А., Ломакина А.Н. Значение самоконтроля в профессиональной деятельности // Социальные отношения. 2015. № 4 (15); Резник С.Д., Усов В.Р. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека. М., 2018; Нюренберг В.В., Филиогло Л.Д. Основы самоорганизации. Тольятти, 2011; Ядрова А.А. Самоконтроль как фактор рационального поведения потребителей // Достижения науки и образования. 2016. № 2 (3).

⁴ Бгашев М. В. К вопросу о технологии оценки личных качеств и стиля руководителя // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. № 5; Гайдукова И.Б., Туравина А.В. Личная эффективность руководителя в государственных и бизнес-структурах: сравнительный анализ // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2016. № 4 (9); Горлов Д.М., Мартыненко Д.В. Повышение квалификации как метод повышения эффективности деятельности муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94); Деркунская Л.А. Личная эффективность руководителя. Технология делегирования // Социальные отношения. 2016. № 1 (16); Зябликов Д.В., Малахова А.А., Кравцов Д.И. Оценка личной эффективности сотрудника в системе аудита персонала // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 9; Крамаренко Е.А., Петренко Т.В. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности муниципальных служащих // Научный взгляд в будущее. 2018. Т. 2. № 9 (9); Литвина С.В. Личная эффективность руководителя. URL: http://mb.tomsk.ru/static/files/2014/inn_tpp_motiv4-2.pdf (дата обращения: 27.05.2018); Сусло Е.А. Личная эффективность государственного служащего: ее основные факторы и пути повышения // Экономическая среда. 2017. № 3 (21).

Д.М. Горлов, Е.А. Захарова, М.А. Иващенко, Е.А. Крамаренко, Д.В. Мартыненко, М.В. Мирзоян, А.В. Михайлова, Т.В. Петренко¹ рассматривали различные аспекты профессионализации кадров государственных и муниципальных служащих через призму повышения личной эффективности.

Актуальность темы, степень ее научной изученности определили **проблему исследования**, которая обусловлена объективно сложившимся противоречием между необходимостью повышения личной эффективности муниципальных служащих и несовершенством применяемых технологий организации деятельности муниципальных служащих в указанной сфере.

Цель настоящего исследования – выявить совокупность факторов, оказывающих позитивное и негативное влияние на процесс повышения личной эффективности муниципальных служащих.

Задачи исследования:

- проанализировать представления муниципальных служащих о понятии «личная эффективность» и его структурных элементах;
- изучить отношение муниципальных служащих к выполнению профессиональных планов и самоконтролю;
- провести анализ тайм-менеджмента муниципальных служащих;
- выявить проблемы и трудности в повышении личной эффективности муниципальных служащих.

Объекты исследования: муниципальные служащие муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Субъекты исследования: факторы, влияющие на процесс повышения личной эффективности муниципальных служащих.

Теоретическая интерпретация и операциональное определение основных понятий

Барьеры тайм-менеджмента – препятствия различного происхождения, снижающие эффективность управления временем.

Коммуникация – понятие, используемое для характеристики обмена информацией в человеческом обществе.

Корпоративный тайм-менеджмент – совокупность технологий интеграции методов и инструментов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

¹ Алисова Л.Н., Захарова Е.А. Профессионализация муниципальных кадров в деятельности органов местного самоуправления: итоги социологического исследования // Теория и практика общественного развития. 2018. № 4; Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий // Бизнес-информатика. 2018. № 1 (43); Гайрбекова Р.С. Качественный анализ муниципальных служащих как особой профессиональной группы // Евразийское Научное Объединение. 2018. Т. 2. № 5 (39); Иващенко М.А. Способы развития мотивации у муниципальных служащих // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 6; Михайлова А.В. Региональный опыт кадровых технологий муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94).

Личная эффективность – это набор качеств, присущих конкретному сотруднику в конкретных и строго определенных аспектах его деятельности.

Прокрастинация – склонность откладывать выполнение важных или неприятных дел на более поздний срок, которая является барьером тайм-менеджмента.

Работоспособность – способность человека выполнять трудовую (учебную, предметно-практическую) деятельность в течение определенного времени с заданной эффективностью и качеством.

Самоконтроль – способность ответственно строить свою жизнь, эмоции важны настолько, насколько они помогают продвинуться к цели.

Самотивация – способность без внешнего влияния определять свои цели и активно двигаться в нужном направлении.

Самопознание – способность оценивать свое настроение, свои чувства, потребности, степень их воздействия на других людей.

Социальные отношения – способность быстро налаживать контакт с другими людьми, эффективно интегрировать в группе для завязывания деловых контактов.

Тайм-менеджмент (или организация времени, управление временем) – это система регламентирования времени для повышения эффективности его использования как невозполнимого ресурса.

Хронофаг – так называемый поглотитель времени – разновидность барьеров тайм-менеджмента – представляющий собой нецелевое расходование временного ресурса.

Экспертиза – особый способ изучения действительности, который позволяет увидеть и понять то, что нельзя просто измерить или вычислить; который осуществляется компетентными и независимыми специалистами (экспертами) и в котором субъективному мнению и ответственному решению экспертов придается решающее значение; исследование специалистом-экспертом каких-либо вопросов, решение которых требует специальных знаний в определенной области.

Эмпатия – способность к сопереживанию, умение определять эмоциональное состояние другого человека.

Рабочий план исследования

В качестве метода сбора первичной социологической информации используется анкетирование. Анкета является разновидностью инструментария социологического исследования, которая представляет собой систему вопросов, направленную на выявление количественных и качественных характеристик объекта исследования.

Анкетный опрос проводится среди муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области (n=30).

Опрос планируется провести в марте 2018 года. Обработка первичной социологической информации и ее анализ будет осуществляться в июне 2018 года.

Обработку итогов исследования рационально совершать, применяя потенциалы программного продукта «ДА-система» (версия 5.0).

Основными методами обработки первичной социологической информации является простая и перекрестная группировка данных с выявлением статистически значимых различий между группами респондентов, выделенных по полу, возрасту, типу поселения, доходу и др. социально значимым признакам. Программный продукт «ДА-система» (Детерминационный анализ) (версия 5.0) применяется для обработки и анализа количественных, качественных (неколичественных) и смешанных данных.

На первом этапе «Создание и корректировка словаря переменных», переводя данные в ПК, происходит преобразование в первичных переменных вопросах анкет и граф документов и формируется словарь первичных переменных. Указанные варианты ответов на поставленные в анкетах вопросы перестраиваются в значения переменных. Таким образом, словарь первичных переменных включает предельно глубокую информацию о структуре данных инструментария.

Отметим, что значениями первичных переменных выступают как текст, так и числа, и в этой зависимости переменные, соответственно, могут быть текстовыми или числовыми; первые структурируются на альтернативные и не альтернативные. Не альтернативные текстовые переменные применяются для регулировки списками, которые допускают множественный выбор.

На этапе «Ввод данных» происходит непосредственный ввод данных с помощью программы в режиме «Ввод и корректировка данных».

На последнем, третьем этапе, который назовем «Обработка данных», осуществляется сплошная оценка обстоятельств и происходит формулировка более сложных задач анализа. Для этого используется режим «Конструктор таблиц распределений», результатом обработки данных которого выступает визуализация анализа таблиц распределений. Так как в анкетах имеются вопросы открытого типа, появлялась необходимость сформировать новые вторичные переменные, основанием которых являлись те, что уже присутствовали в словаре переменных. Режимы, которые могут помочь и выступают вспомогательными на данном этапе – это «Вывод одномерных таблиц» и «Вывод двумерных таблиц».

Анкета

УЧАСТНИКУ ИССЛЕДОВАНИЯ!

Исследовательская группа проводит социологическое исследование «Особенности личной эффективности муниципальных служащих». Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Для этого необходимо подчеркнуть номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению или написать свой вариант ответа в специально отведенном для этого в анкете месте. Анкета является анонимной и указывать сведения о себе не нужно.

1. Что, по Вашему мнению, входит в понятие «личная эффективность» муниципального служащего?

- 1 Успешность в личной и профессиональной деятельности
- 2 Эффективное использование своих способностей в личной жизни и в работе
- 3 Социальное и личностное развитие
- 4 Необходимые профессиональные умения, знания и навыки, ценностные ориентиры и нормы поведения, идеалы и внутренние личностные стремления
- 5 Баланс между желаемым результатом и ресурсами, позволяющими его получить
- 6 Скорость перехода от текущего состояния в желаемое, зависящее от личных целей, полезности результата, потраченных ресурсов
- 7 Другое _____
- 8 Затрудняюсь ответить

2. Назовите основные признаки личной эффективности и результативности муниципального служащего (отметьте не более трех вариантов)?

- 1 Быстрый карьерный рост
- 2 Рациональное распределение рабочего времени
- 3 Возможность личного саморазвития
- 4 Общая эрудиция
- 5 Адаптивное общение
- 6 Управление личными ресурсами
- 7 Способность к саморегуляции
- 8 Другое _____
- 9 Затрудняюсь ответить

3. Вы можете оценить свою личную эффективность как:

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1 Высокую | 4 Затрудняюсь ответить |
| 2 Среднюю | 5 Другое (укажите) _____ |
| 3 Низкую | _____ |

4. Осуществляете ли Вы регулярный и качественный контроль Ваших наиболее важных дел?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1 Да | 4 Затрудняюсь ответить |
| 2 Нет | 5 Другое (укажите) _____ |
| 3 Осуществляю контроль своих наиболее важных дел, но нерегулярно | _____ |

5. Как Вы можете оценить выполнение Ваших профессиональных планов:

- | | |
|--|---|
| 1 Думаю о своих планах, но ничего менять в своей жизни не могу | 3 Для выполнения личных планов изучаю книги по тайм-менеджменту, веду еженедельники |
| 2 Не успевают сделать намеченное, хотя времени было достаточно | 4 Затрудняюсь ответить |
| | 5 Другое _____ |

6. Насколько повысилась бы эффективность их деятельности, если бы Вы контролировали свои наиболее важные дела регулярно?

- | | | | |
|---|-----------|---|--------------------------------|
| 1 | 10-30% | 4 | Эффективность не изменилась бы |
| 2 | 40-60% | 5 | Затрудняюсь ответить |
| 3 | Более 70% | 6 | Другое (укажите) _____ |

7. В каких жизненных сферах контроль наиболее важных дел необходим более всего?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|------------------------|
| 1 | В профессиональной сфере | 4 | Во всех сферах |
| 2 | В личной сфере | 5 | Затрудняюсь ответить |
| 3 | В финансовой сфере | 6 | Другое (укажите) _____ |

8. Какие качества, на Ваш взгляд, необходимы муниципальному служащему для повышения его личной эффективности (отметьте не более 3 вариантов)?

- | | | | |
|---|--|----|-------------------------------------|
| 1 | Обязательность | 7 | Умение подчинять себя главным целям |
| 2 | Пунктуальность | 8 | Владение технологиями личной работы |
| 3 | Собранность | 9 | Коммуникабельность |
| 4 | Высокая личная ответственность | 10 | Работоспособность |
| 5 | Деловитость | 11 | Другое (укажите) _____ |
| 6 | Самоконтроль процессов и результатов личной деятельности | 12 | Затрудняюсь ответить |

9. Дайте оценку насколько Вы обладаете ниже перечисленными качествами (от 1 до 10, 10 – максимальный балл):

1	Обязательность	
2	Пунктуальность	
3	Собранность	
4	Высокая личная ответственность	
5	Деловитость	
6	Самоконтроль процессов и результатов личной деятельности	
7	Умение подчинять себя главным целям	
8	Владение технологиями личной работы	
9	Коммуникабельность	
10	Работоспособность	
11	Другое (укажите)	

10. Какой уровень стресса Вы испытываете в профессиональной деятельности?

- | | | | |
|---|---------|---|----------------------|
| 1 | Высокий | 7 | Средний |
| 2 | Низкий | 8 | Затрудняюсь ответить |

11. Владете ли Вы способами нейтрализации стрессовых состояний?

- | | | | |
|---|-----------------|---|----------------------|
| 1 | Владею | 3 | Не владею |
| 2 | Владею частично | 4 | Затрудняюсь ответить |
| 5 | Другое _____ | | |

12. Какие факторы в профессиональной деятельности являются для Вас стрессогенными?:

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Стремление руководства к жесткому менеджменту. | 5 | Нечеткое выполнение должностных обязанностей отдельными сотрудниками. |
| 2 | Дефицит свободного личного времени по причине большой загруженности на работе | 6 | Недостаточное материальное вознаграждение за выполняемую профессиональную деятельность |
| 3 | Невыполнение своих обязательств отдельными сотрудниками | 7 | Нечеткость, иногда противоречивость требований руководства |

- 4 Недостаточная материальная обеспеченность рабочего процесса 8 Затрудняюсь ответить
- 10 Другое (укажите) _____

13. Каким образом Вы «материализуете» свои задачи, мысли, планы, договоренности?

- 1 Практически все мои задачи и полезные мысли (значимая информация, и т.п.) существуют в легко обозримом электронном виде (в Outlook, в виде e-mail'ов или отдельных файлов)
- 2 Большинство моих задач и мыслей существует в электронном виде, незначительная часть (до 20-30%) – в бумажном. Обзор задач достаточно прост и удобен
- 3 Большинство моих задач и мыслей (70% и более) фиксируется в бумажном виде (в ежедневнике, в виде отдельных документов, и т.п.), оставшееся – в электронном
- 4 До 20-30% задач и значимой информации не фиксируется письменно
- 5 Большинство моих задач и значимой информации я храню в памяти
- 6 Другое (укажите) _____
- 7 Затрудняюсь ответить

14. Выразите свое мнение по каждому высказыванию (1 — полное несогласие, 10 — полное согласие с данным утверждением)

1	Мне требуется много времени, чтобы “раскачаться” и начать действовать	
2	Я планирую мои дела ежедневно	
3	Меня выводят из себя и выбивают из привычного графика непредвиденные дела	
4	Обычно я намечаю программу на день и стараюсь ее выполнить	
5	Мне бывает трудно завершить начатое	
6	Я не могу отказаться от начатого дела, даже если оно мне “не по зубам”	
7	Я знаю, чего хочу, и делаю все, чтобы этого добиться	
8	Я заранее выстраиваю план предстоящего дня	
9	Мне более важно то, что я делаю и переживаю в данный момент, а не то, что будет или было	
10	Я могу начать делать несколько дел и ни одно из них не закончить	
11	Я планирую мои повседневные дела согласно определенным принципам	
12	Я считаю себя человеком, живущим “здесь и сейчас”	
13	Я не могу перейти к другому делу, если не завершил предыдущего	
14	Я считаю себя целенаправленным человеком	
15	Вместо того чтобы заниматься делами, я часто попусту трачу время	
16	Мне нравится вести дневник и фиксировать в нем происходящее со мной	
17	Иногда я даже не могу заснуть, вспомнив о недоделанных делах	
18	У меня есть к чему стремиться	
19	Мне нравится пользоваться ежедневником и иными средствами планирования времени	
20	Моя жизнь направлена на достижение определенных результатов	
21	У меня бывают трудности с упорядочением моих дел	
22	Мне нравится писать отчеты по итогам работы	
23	Я ни к чему не стремлюсь	

