УДК: 331.363:35.08 DOI: 10.22394/2071–2367–2018–13–6–140–159

ЦЕННОСТИ ПРОЕКТНОЙ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Самылов П. В. [1]

В статье представлен анализ современных проблем и требований к подготовке государственных и муниципальных служащих, приведено обобщение опыта проектного обучения в Калужском филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Цель статьи определена необходимостью поиска новых практик обучения, обеспечивающих возможности ее интенсификации и результативность. *Предметом исследования* выступают вопросы проектного обучения взрослых слушателей, а также процессы обучения государственных и муниципальных служащих.

В статье представлены *результаты* психологической диагностики муниципальных служащих, приводится оценка личностных компетенций.

Результаты исследования содержат выводы реализации комплексной модели профессионально-личностного развития государственных и муниципальных служащих и могут быть использованы при формировании системы подготовки кадров государственных и муниципальных служащих в регионах РФ.

Ключевые слова: проектное управление, проектное обучение, личностные компетенции государственных служащих, модели профессионально-личностного развития, организаторские способности, бюрократическое управление.

Самылов Павел Васильевич – кандидат исторических наук, доцент, директор Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной слубы при Президенте РФ, адрес: 248021, Россия, г. Калуга, ул. Окружная, д.4, корп. 3, e-mail: director@klg.ranepa.ru

VALUES OF THE PROJECT JOINT ACTIVITY OF MUNICIPAL EMPLOYEES IN THE PROCESS OF IMPROVING THE QUALIFICATION

SAMYLOV P.V. – Candidate of Historical Sciences, Docent, Director of Kaluga branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Kaluga), e-mail: director@klg.ranepa.ru

The article presents an analysis of modern problems and requirements for the training of state and municipal employees, summarizes the experience of project training in the Kaluga branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

The purpose of the article is determined by the need to find new training practices that provide opportunities for its intensification and efficiency.

The subject of the research is the issues of project training for adults, as well as training of state and municipal employees.

The article presents the results of psychological diagnostics of municipal employees, provides an assessment of personal competencies.

The results of the study contain the findings of the implementation of an integrated model of professional and personal development of state and municipal employees, and can also be used in the formation of a system of training of state and municipal employees in the regions of the Russian Federation.

Keywords: project management, project training, personal competences of civil servants, professional models of personal development, organizational skills, bureaucratic management.

В настоящее время перед государственными и муниципальными служащими ставятся задачи в области разработки программ развития муниципалитетов и законодательных инициатив, где они сами являются исполнителями проектов. Также возникает необходимость формирования единого терминологического понятийного аппарата и методологии при реализации проектов с привлечением сторонних организаций для решения поставленных задач.

Не вызывает сомнений необходимости адаптации проектного управления в процессы управления муниципальными образованиями, что, на наш взгляд будет способствовать повышению результативности деятельности муниципальных органов власти[1].

Однако, большинство исследователей отмечают проблемы адаптации гибких методов проектного управления муниципальными образованиями, которое сопровождается следующими экстерналиями: сверхурочная работа муниципальных служащих при реализации проектного управления; низкая автоматизация организационно-деловых процессов, заниженная мотивация к неформальному лидерству, подавление инициативы, что снижает желание профессионально-личностного развития.[2]

Что в наибольшей степени характеризует муниципальных служащих? Это высокая нормативность поведения, ответственность, добросовестность, дисциплинированность плюс такие качества, как целеустремленность, организованность, коммуникабельность, развитые навыки волевого самоконтроля, а также способность владеть собственными эмоциями и поведением в целом.

Исследования социально-психологических особенностей госслужащих, осуществляющих деятельность в различных регионах России, показывают, что всем им «свойственны средние показатели осмысленности деятельности, выраженные коммуникативные и организаторские склонности, их характеризует средний уровень общих интеллектуальных способностей, сердечность и доброта, самоутверждение и доминантность, сдержанность, недоверчивость, гибкость, экстраверсия и уравновешенность»[3]. Эти люди достаточно практичны, спокойны, зависимы от группы, приспособлены, подчинены, пассивны. В группе респондентов наблюдаются ориентация на стабильность места работы, на служение, реже встречаются стремление к независимости в работе, ориентация на предпринимательство.

---

[1] Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом. // Управленческое консультирование. — 2017. — № 6 (102). — С. 65—72.

[2] Шестопалов П.Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти. – М.: 2016 – 22 с.; Шестопалов П.Л., Трубицын Ю.Ю. «Проектный Олимп»: кто первый? // Управление проектами и программами. — 2014. — № 4. — С. 338— 341; Никитин А.С. Развитие системы мониторинга эффективности управленческих команд в регионах России //Экономическая политика. 2018. — Т. 13. — № 3. — С. 82— 105.

[3] См.: Панарин И. А. Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа совершенствования кадровой работы. — М.: Мос. гос. соц. ун-т, 2002.

Как отмечают исследователи[1], доминирующими мотивами трудовой деятельности являются удовлетворенность от результатов выполненной работы, уважение со стороны руководства, хорошие отношения в коллективе. К данному выводу приходят и другие исследователи, отмечая, что при довольно высокой самооценке тенденции мотивации в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих направлены не во внешнюю среду – непосредственные запросы общества и отдельных граждан с их проблемами и жизненными ситуациями, а на поддержание стабильности функционирования самой бюрократической системы. Таким образом, в деятельности современных служащих преобладает реализация принципов бюрократического управления, а качество формальных процедур операций, связанных с поддержанием документооборота, чиновниками воспринимается как один из критериев оценки деятельности. Несмотря на то, что исследования проводились с разницей в десять лет (2002 и 2012 годы), общая тенденция сохраняется и в настоящее время (2018г.).

Отличительными особенностями государственной службы в современной России являются динамично меняющиеся условия, новации и реформы, возникновение принципиально новых социальных и управленческих проблем. Госслужащие «вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, осваивать новые современные технологии управления»[2]. Любые изменения всегда сопряжены с неопределенностью, с отсутствием четких алгоритмов действия, исчерпывающей информации. Труд управленца также связан с напряженностью, которая обусловлена непосредственным взаимодействием с гражданами, нередко сопровождаемым напряженными эмоциональными контактами, и с госслужащими. Существенными особенностями этой деятельности являются необходимость подготовки и принятия решений в условиях ограниченного времени и порой одновременное выполнение нескольких задач.

Служащим зачастую не хватает самостоятельности в осуществлении своих компетенций, они ссылаются на какие-то документы или решения, на то, что зона ответственности является пограничной с другими службами, отправляют людей в другие ведомства, в то время как квалифицированного специалиста отличают именно готовность и умение взять на себя ответственность[3].

---

[1] См.: Турчанина Ю. А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области // Вопросы управления. — 2012. — № 2 (19).
[2] См.: Гордеева М. А. Эмоциональное выгорание государственных служащих // Теория и практика общественного развития. — 2014. — № 9. — С. 43—45.
[3] См.: Турчанина Ю. А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских

Как показывают исследования кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, проведенные под руководством А. А. Деркача[1], современные служащие не воспринимают себя самостоятельными субъектами деятельности, принимают роль исполнителя. При этом подобное восприятие определяется в основном не должностным статусом, а стилем мышления индивида. В деятельности таких служащих преобладает ориентация на первоочередность решения задач, провозглашаемых на верхних иерархических уровнях. При этом подобная приоретизация осуществляется в ущерб самостоятельности оценки ситуации и постановке проблем. К числу наиболее востребованных деятельностью качеств служащие относят отнюдь не инновационность или самостоятельность, а их противоположности.

Анализ профессиональной деятельности сотрудников государственного аппарата показывает высокую нервно-психическую напряженность, характеризующуюся влиянием широкого состава стрессовых факторов. Широкая палитра стресс-факторов обусловлена непосредственно спецификой и особенностями государственной и муниципальной службы, которая предполагает большую коммуникативную нагрузку, необходимость соответствия авторитарно-бюрократическим и профессионально-ролевым требованиям, большое число ограничений, жесткие требования норм трудовой дисциплины, а также многозадачность, требования соблюдения сжатых сроков в принятии решений и высокая доля ответственности. Наличие хронического стресса приводит к рискам развития у современных служащих нервно-психических расстройств, формированию синдрома профессионального выгорания[2], следствиями которого являются ощущение эмоционального истощения, прогрессирующее безразличие, снижение настроения, тревога и беспокойство, негативные чувства по отношению к обращающимся и заявителям, ощущение снижения собственной результативности в повседневности, часто связанное с чувством вины, дегуманизация в форме возрастающего негативизма, понимание неудовлетворенности, негативная самооценка. В конечном счете все эти явления приводят к стремительному

служащих Белгородской области.

[1] См.: Маркин В.Н. Детерминанты формирования индивидуальной карьерной стратегии // Социальная психология и общество. – 2011. – №4. – С. 27–49.

[2] См.: Винокур В. А., Агапова Е. В. Аффективные расстройства и самооценка здоровья у государственных служащих в процессе профессионального «выгорания» // Медицинская психология в России: Электрон. науч. журн. — 2013. — № 1 (18).

ухудшению качества жизни, несмотря на присутствующие внешние положительные «атрибуты» – финансовое и карьерное благополучие. Все перечисленные факторы влияют на социальное окружение и определяют социальную поддержку человека.

Указанные признаки характеризуют симптомы профессионального «выгорания» и отмечаются значительным числом авторов, исследовавших проявления данного состояния. Профессиональное «выгорание» происходит вследствие действия хронического стресса, приводит к снижению эмоциональных и энергетических ресурсов личности[1]. Данный симптом может являться следствием «внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них»[2].

Наиболее негативно отмеченные условия деятельности сказываются на госслужащих с выраженной мотивацией служения людям, открытых, неравнодушных, склонных к сочувствию и идеализму, повышенной чувствительностью к социальной несправедливости и качеству исполнения профессиональных обязанностей. Как ни парадоксально это звучит, но жесткость, отстраненность чиновников в общении с гражданами часто оказывается оборотной стороной добросовестности и стремления максимально полно помочь людям. У каждого госслужащего с высоким уровнем сопереживания (а на нижнем должностном уровне это в большинстве женщины) одновременно диагностируются признаки стресса и внутренней напряженности. В этих условиях неосознанное «дозирование эмоций», снижение степени сопереживания, включенности в заботы посетителя становятся не проявлением «бюрократизма», а средством психологической защиты от эмоциональных перегрузок. Закономерным результатом становится фиксация признаков синдрома хронической усталости почти у каждого десятого управленца. Тем самым подтверждается сделанный в ходе психолого-акмеологических исследований вывод о противоречии между накоплением профессионального опыта и снижением возможности его продуктивной реализации[3].

Деструктивное действие развития профессионального «выгорания»

---

[1] См.: Бузовкина Н. Ю. Деструкции в профессиональном развитии специалистов социономических профессий // Вопросы гуманитарных наук. — 2007. — № 3. — С. 333—337; Долгополов О. М. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. — 2008. – № 7. — С. 43—48.

[2] См.: Коновалова В. «Огнеопасная» работа: организационные симптомы и факторы профессионального выгорания // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №5–6.

[3] См.: Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: Учеб. пособие. — 2-е изд. / Под общ. ред. А. А. Деркача. — М.: Изд-во РАГС, 2009.

проявляется в отрицательном отношении к работе, людям, низкой продуктивности[1] и эмоциональном истощении[2].

Исследуя взаимосвязь между интенсивностью выгорания и состоянием здоровья служащих в различных государственных организациях, имеющих высокую коммуникативную нагрузку, было установлено, что формирование синдрома выгорания обусловлено наличием депрессивных расстройств. Наибольший уровень связи продемонстрировали показатели состояния депрессии и компоненты «выгорания», связанные с эмоциональным истощением, напряженностью в работе, состоянием здоровья и общей адаптацией[3].

Наиболее ценным личностным качеством и способом противостояния эмоциональному выгоранию является эмоциональная гибкость и рефлексия. Способность трансформировать позицию участника в позицию наблюдателя выступает критерием и направлением профессионального развития, зрелости личности и осознания себя в профессии. Умение контролировать импульсивность указывает на эмоциональную устойчивость и социальную гибкость. Кроме того, способность индивида анализировать собственные эмоции выступает ключевым качеством, обеспечивающим личностный рост и развитие «внутренней целостной позиции госслужащего»[4]. Сформированные навыки рефлексии обеспечивают возможность находить «смыслы собственной профессиональной деятельности и искать новые пути саморазвития. Осмысленность профессиональной деятельности является фактором, снижающим риск развития эмоционального выгорания»[5].

В этой связи вопрос, как сделать работу служащих, действующих в условиях коммуникативного напряжения, менее стрессовой, но при этом сохранив требования к ней, приобретает особую актуальность. Необходимо достичь гармоничного типа реагирования и переживания, связанного с работой, содействовать специалистам в овладении способностями преодоления

---

[1] См.: Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008.

[2] Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. — Глава VII. Психодиагностика личностных деформаций и отклоняющегося поведения. — 7.3. Диагностика профессионального «выгорания» (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н. Е. Водопьяновой). — С. 360—362.

[3] См.: Винокур В. А., Агапова Е. В. Аффективные расстройства и самооценка здоровья у государственных служащих в процессе профессионального «выгорания».

[4] См.: Гордеева М. А. Эмоциональное выгорание государственных служащих. — С. 43—45.

[5] См.: Литвинова Н. А. Временной фактор в организации деятельности государственных гражданских служащих // Вестн. Ун-та Рос. акад. образования. — 2010. —№ 2. — С. 107—111.

сложных ситуаций, регулировать собственные эмоциональные «затраты», находить конструктивные способы решения производственных задач.

Можно предположить минимум два пути — самостоятельное обращение служащего к средствам профилактики и противодействия «выгоранию» (будь то психологические тренинги, обучающие и развивающие программы, группы самопознания и т. п.) или реализацию идеи поддержки работников в рамках системы дополнительного профессионального образования. Первый вариант предполагает прежде всего признание человеком у себя симптомов эмоционального истощения, нахождение вариантов поддержки и помощи извне, что сопряжено с наличием глубокой мотивации, материальных и временных ресурсов. Опыт свидетельствует, что это не всегда становится для человека реальным. Иное дело — организация процесса повышения квалификации, ориентированного, помимо решения профессиональных задач (совершенствования управленческих компетенций госслужащих), на развитие качеств и использование ресурсов, противодействующих развитию «выгорания».

Развитие профессионального и личностного потенциалов в процессе повышения квалификации следует выстраивать так, чтобы у служащих сформировались потребность к системному переосмыслению своего профессионально-личностного опыта и потребность к дальнейшему саморазвитию. В ходе повышения квалификации служащий выступает активным субъектом учебной деятельности[1]. Формирование профессиональной личности определяет необходимость отхода от традиционной модели обучения, в которой преобладает лекционное представление материала, и перехода к обучению в форме совместной деятельности, построенной на принципах андрагогики.

Разработка и реализация комплексной модели профессионально-личностного развития государственных и муниципальных служащих составляют основу профилактики «выгорания» путем актуализации творчества посредством проектной совместной деятельности. Концепция данной модели (предлагаемая Калужским филиалом РАНХиГС[2]) ориентирована на

[1] См.: Власова Е. И., Гайсин И. Т. Модель развития профессионально-личностного потенциала государственных служащих в условиях реализации личностно-ориентированного подхода в процессе повышения квалификации госслужащих // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 6.

[2] См.: Гомалеев А.О., Тютин Д.В. Формирование профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих в сфере управления проектами в общественном секторе. // Новые технологии в образовании. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. ООО «Научно-инновационный центр», 2015. – С. 41–44.

применение возможностей метода проектов для повышения качества подготовки служащих. Модель представляет собой педагогическую систему целенаправленного взаимодействия преподавателей и слушателей, которая предполагает реализацию компонентов и комплекса управленческих, организационных, педагогических и психологических условий.

Совершенствование профессионализма госслужащих предусматривает ориентацию повышения квалификации в управленческом, экономическом, политическом, правовом аспектах, что является, безусловно, актуальным. Калужским филиалом РАНХиГС осуществляется повышение квалификации по программам «Государственное и муниципальное управление», «Государственная служба в Российской Федерации: организационно-правовое и кадровое обеспечение», «Современное документационное обеспечение управления», «Использование современных информационных технологий в муниципальном управлении», «Основы деятельности органов местного самоуправления», «Управление социально-экономическим развитием района», «Правовая культура государственных и муниципальных служащих» и др.

Однако сущность модели повышения квалификации заключается в том, что сама актуальная тематика курсов служит основой для «встречи», для реализации совместной развивающей деятельности специалистов, ориентированной на повышение творческого потенциала, развитие психологической компетентности и навыков использования личностных ресурсов. Специфика системы повышения квалификации работников предъявляет определенные требования к реализации андрагогической модели, предусматривающей и обеспечивающей активную деятельность слушателей.

В чем заключается принципиальное отличие взрослого обучающегося от студента? Взрослый индивидуум воспринимает себя самостоятельной и самоуправляемой личностью, поскольку накопил больший запас жизненного (бытового, профессионального, социального) опыта в бытовой, социальной и профессиональной сферах, который выступает источником его собственного обучения и обучения его коллег. Готовность взрослого индивида к обучению, его мотивация и целевая направленность определяются стремлением к разрешению собственных жизненно важных проблем посредством учебной деятельности. Как следствие, он ориентирован на безотлагательную реализацию приобретаемых знаний, формируемых компетенций и качеств[1].

[1] Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях [Электронный ресурс] : монография / под ред. Зотовой Н.К.— Москва: ФЛИНТА, 2015. — 368 с. —URL: https://e.lanbook.com/book/62982.

Представленные характеристики актуализируют необходимость их учета в образовательном процессе и ориентации повышения квалификации взрослых на учебное сотрудничество, учебную совместную деятельность, структура которой определяется характером и формами взаимодействия участников, характеризуется способами кооперации и обусловливается характером деятельности.

В логике теоретического подхода к изучению совместной деятельности кооперация одновременно выступает как решающее условие осуществления совместной деятельности и как главная отличительная черта. В этом смысле кооперацию, обеспечиваемую учебной проектной работой, можно представлять как интеграцию индивидуальных деятельностей в общественную. В данном контексте одними из важнейших признаков кооперации в учебной проектной деятельности выступают предметность и совместность.

Организация взаимодействия предполагает ряд составляющих, которые распределяют начальные действия и операции, трансфер лучших практик и обмен способами действия, эффективные коммуникации. Таким образом, коммуникация и рефлексия выступают средствами, обеспечивающими совместное осуществление деятельности[1]. Критерии результативности выступают обязательными компонентами оценки совместной деятельности. Оценивать результативность совместной деятельности целесообразно по ее конечному продукту, в качестве которого могут быть приняты динамика индивидуального развития и развитие учебной группы в целом. Центральным критерием, на основе которого можно оценить эффективность совместных форм обучения в развитии слушателей, выступает условие, в соответствии с которым совместная деятельность анализируется как способ личностного развития ее участников, обеспечивает интеллектуальное творческое развитие[2].

Почему в качестве средства развития профессионально-личностного роста выбрана нами проектная совместная деятельность? Прежде всего потому, что данная деятельность обеспечивает продуктивность учебной деятельности и служит развивающей основой для ее участников через осмысление опыта, наблюдение и рефлексию, активность и творчество. Анализ насущных проблем, усвоение теории и ее проверка практикой важны для практического применения в рамках реализации андрагогической модели повышения

[1] См.: Коммуникативно-ориентированные образовательные среды. Психология проектирования / Под ред. В. В. Рубцова. — М.: Психологический ин-т Рос. акад. образования, 1996.
[2] См.: Котина Н.Н. Изменение самоотношения детей младшего подросткового возраста в условиях совместного распределения учебной деятельности; диссертация… кандидата психологических наук: 19.00.05, Ярославль, 2016.

квалификации. Организованная совместная учебная деятельность содействует развитию обучающихся, приводит к возникновению эффективных форм делового сотрудничества, предметно-содержательной коммуникации. Совместная учебная деятельность становится инструментом формирования общих целей деятельности, обеспечивающих «реализацию и преобразование самих способов и средств взаимодействия; в развитии процессов взаимопонимания и коммуникации, выраженном в преодолении эгоцентризма собственного действия и в формировании способности к содействию и сотрудничеству»[1].

Опыт проведения обучения муниципальных служащих (к настоящему времени обучение прошли около трех тысяч человек из двадцати трех муниципальных районов Калужской области) определил необходимость изменения форм и методов обучения с сокращением объема лекционного времени и пропорционального увеличения практических занятий, в ходе которых делался акцент на проектное обучение.

«Лаборатория проектного обучения (созданная в 2011 году в Калужском филиале РАНХиГС) реализует взаимодействие по организации проектной деятельности со слушателями повышения квалификации. В соответствии с передовыми международными тенденциями и новыми требованиями к профессиональному образованию происходит реструктуризация учебных планов в сторону сокращения лекционных занятий в пользу ориентированных на практику интерактивных форм обучения, включения проектного менеджмента в обучающий процесс»[2].

Выездные курсы повышения квалификации проводились в муниципальных районах области. На курсах осуществляется обучение глав администраций муниципальных районов, глав администраций сельских поселений, управляющих делами, юристов государственных и муниципальных служб; лиц, состоящих в кадровом резерве государственной гражданской службы, социальных работников и других категорий государственных и муниципальных служащих. Помимо этого обучающие семинары проводятся для лиц, впервые поступивших на государственную службу, сотрудников кадровых служб, членов Молодежного правительства, специалистов, зачисленных в кадровый резерв, и других категорий государственной и муниципальной служб.

---

[1] См.: Коммуникативно-ориентированные образовательные среды. Психология проектирования / Под. редакцией В. В. Рубцова. — М.: Психологический ин-т РАО, 1996. — 158 с.

[2] См.: Самылов П.В. Проектирование карьерных траекторий через развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих. – Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2014. – №4. – 65–72.

Использование метода проектов в образовательном процессе повышения квалификации подтверждает свою эффективность, поскольку проектная деятельность ориентирована не только на интеграцию имеющихся знаний, но и на формирование способности их применения. Проектное обучение дает возможность приобретения новых компетенций порой путем интеграции деятельности и самообразования, благодаря использованию творческих методов проблемного обучения (поисковых, исследовательских). Преподавателям в рамках проектной деятельности отводится роль разработчика, координатора, эксперта, консультанта, фасилитатора, дополнительного источника информации.

Применение проектов фактически превращает дополнительное послевузовское образование в проективное образование, где слушатели становятся субъектами этого процесса, отбирая нужную информацию, определяя ее необходимость, исходя из смысла проекта[1]. Процесс разработки проекта обеспечивает возможность активизировать деятельность по самообразованию как наиболее результативного приема формирования творческих качеств индивида. «Для самообразования характерно наличие активных познавательных потребностей и интересов, побуждение личности к их удовлетворению, проявление высокой степени сознательности и организованности. Выполнение проектов — процесс творческий, самообразование в значительной степени приближает слушателей к творчеству, фактически проектная деятельность стимулирует процесс самообразования, самообразование стимулирует творчество»[2].

В процессе реализации комплексной модели профессионально-личностного развития государственных и муниципальных служащих важным аспектом является организация психологического сопровождения слушателей в системе повышения квалификации, которое предусматривает диагностику личностных особенностей для актуализации процессов самопознания и переосмысления профессионального и жизненного опыта, консультативную помощь слушателям в преодолении негативного влияния профессии на личность.

Калужским филиалом РАНХиГС проводится психологическая диагностика муниципальных служащих (в исследовании приняли участие 1545 человек) с целью оценки личностных свойств и профессиональных компетенций по

[1] См.: Гузеев В. В. Планирование результатов образования и образовательная технология. — М.: Нар. образование, 2000; Ильин Г. Л. Теоретические основы проективного образования / Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов. — М., 1993.
[2] Шихваргер,Ю.Г.Метод проектов в профессиональном обучении педагогов: монография / Ю.Г. Шихваргер. –Новосибирск: Изд. НГПУ, 2013,142 с.

методике «Личность и компетенции» (ЛИК-190, автор — Л. Н. Собчик). Методика базируется на теоретическом обосновании типологии личности и позволяет косвенным путем выявить те базовые характеристики индивида, которые формируют характер человека, его мотивацию, стиль межличностного взаимодействия, преобладающий тип мышления и те наклонности, которые наиболее ярко проявляются в разных видах деятельности. В результате диагностики каждый слушатель получает индивидуальный отчет о личностных свойствах.

Из результатов исследования можно сделать вывод о том, что наиболее выражены у слушателей следующие свойства личности: рефлексивность, сензитивность, тревожность, эмотивность; в наименьшей степени выражены спонтанность и общительность.

Исследование компетенций свидетельствует о том, что:

— в наибольшей степени у специалистов данной группы выражены ответственность (заметно выражена у 72% слушателей), мотивация на избегание неудачи (заметно — у 73%), уступчивость и вдумчивость (заметно — у 67%), эстетическая восприимчивость (заметно — у 60%);

— в достаточно высокой степени сформированы социальная податливость (заметно выражена у 51% слушателей), социальная гибкость (заметно — у 47%);

— в наименьшей степени у специалистов проявились социальная активность (заметно выражена у 29% слушателей, умеренно — у 43%, слабо — у 24%) и мотивация на достижение успеха (заметно выражена у 32%, умеренно — у 54%, слабо — у 13%).

Наиболее заметно выраженными свойствами в отношениях с окружающими являются конформность и исполнительность (у 77% слушателей), деликатность (у 69%). В значительной степени выражены также следующие свойства: компромиссность (заметно выражена у 54%, избыточно — у 8%), письменная коммуникативность (заметно выражена у 54%, избыточно — у 8%), агрессивность при высоком уровне контроля над агрессивностью (заметно выражена у 53%, избыточно — у 8%). В меньшей степени выражены лидерство (слабо выражено у 15% слушателей, умеренно — у 38%, заметно — у 47%) и склонность к администрированию (слабо выражена у 15% специалистов, умеренно — у 54%, заметно — у 31%).

Обобщая результаты психологической диагностики муниципальных служащих, можно отметить следующие особенности и тенденции, связанные с компетенциями данной категории слушателей:

— у большинства опрошенных специалистов значительно выражена склонность к рефлексии, а именно стремление к самоанализу, обдумыванию, осмыслению происходящего, к диалогу с самим собой, что способствует саморазвитию и помогает в принятии управленческих решений;

— в эмоциональной сфере проблемным моментом является высокий уровень тревожности у значительной части слушателей, что напрямую связано с особенностями эмоционального реагирования, впечатлительностью и высокой сензитивностью, повышенной чувствительностью к происходящим событиям;

— отличительной особенностью данной категории слушателей является очень высокий уровень ответственности, что связано со спецификой профессиональной деятельности;

— в мотивационной сфере явно выражена мотивация на избегание неудачи в сравнении с мотивацией достижения успеха, что свидетельствует о стремлении избежать неприятностей, ошибок, наказаний, максимально снизить риски, о нежелании ставить высокие, труднодостижимые цели;

— в межличностном взаимодействии у опрошенных конформность преобладает над нонконформизмом, что выражается в склонности большинства специалистов изменять свое мнение, поведение и т. д. в соответствии с теми, которые преобладают в их группе;

— в отношениях с окружающими у данной категории особенно выражены такие характеристики, как деликатность и компромиссность; агрессивность выявляется только на фоне высокого контроля над ее проявлениями.

На основании результатов тестирования для каждого специалиста разрабатываются заключение с графическим отображением личностного профиля и списком компетенций, включающих профессионально важные свойства и деловые качества индивида, а также индивидуальные меры повышения мотивированности на интенсификацию трудовой деятельности.

Изучение мотивов повышения квалификации государственных и муниципальных служащих позволяет педагогическим работникам иметь более четкие представления о группах слушателей для планирования и реализации педагогических задач. Условно можно выделить три группы слушателей: с выраженной внутренней мотивацией обучения, с преобладанием внешней мотивации, с невыраженной мотивацией обучения. В первую группу вошли специалисты, ориентированные на получение новых знаний и умений, заинтересованные в изменении профиля работы в госструктуре, на профессиональное развитие, на общее личностное развитие и познавательную самореализацию, усматривающие в повышении квалификации существенный

резерв роста своего профессионализма. Таких слушателей примерно 50—70% от общего числа респондентов. Для слушателей второй группы, составляющей не более трети, характерно формальное обучение, для них важно получить свидетельство, обеспечить стабильность своего положения, приобрести новые связи. Для третьей группы (менее десяти процентов) процесс обучения не несет личностной или профессиональной значимости, а воспринимается как «обязанность».

Важным аспектом продуктивной совместной деятельности является возрастной и гендерный состав групп. Так, в исследованиях М. А. Гордеевой установлено, что у значительной части выборки — служащих среднего звена и небольшого процента руководителей, имеющих большой стаж профессиональной деятельности в занимаемой должности (свыше пятнадцати лет), — обнаруживаются симптомы эмоционального выгорания (36% от выборки 360 респондентов)[1]. Молодые же специалисты часто испытывают чувство разочарования и неудовлетворенности служебным положением, имеют высокую степень фрустрированности: с одной стороны, выявляются завышенная самооценка и желание выполнить работу более высокого уровня, чем та, на которую они назначены, с другой — отсутствие полной и объективной информации о специфике труда, своих полномочиях и правах. Безусловно, не столько возрастом и стажем определяется состояние работника, однако полученные в исследовании данные подтвердили предположение о том, что госслужащие относятся к такой профессиональной группе, в которой наличествует риск развития эмоционального «выгорания». Важен баланс между энергетическими затратами и профессиональными притязаниями, склонностью к сохранению дистанции по отношению к профессиональной деятельности, удовлетворенностью результатами своего труда.

По данным анкетирования, у большинства госслужащих в ходе накопления трудового стажа установка на достижение конечного результата работы сменяется установкой на сам процесс осуществления функциональных обязанностей[2]. В начале профессиональной деятельности молодые чиновники стремятся получить максимальный результат от проделанной работы, поэтому для них значимы операции анализа и оценки проведенной деятельности. Но так как специфика государственной службы состоит в том, что деятельность чиновника часто не проявляется в ощутимых результатах, то со временем

[1] См.: Гордеева М. А. Эмоциональное выгорание государственных служащих. Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 9. – С. 43–45.
[2] См.: Турчанина Ю. А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области.// Вопросы управления. 2012. – №2(19).

работники ориентируются не на результат своих действий, а на сам процесс выполнения должностных обязанностей. Поэтому с увеличением возраста значимость анализа результатов собственной деятельности снижается.

Следовательно, актуальной задачей дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих становится не столько передача слушателю исчерпывающей информации по проблеме, сколько создание педагогических и психологических условий для их активного вовлечения в процесс повышения профессиональной компетентности и личностного развития путем проектной совместной деятельности и актуализации имеющихся творческих ресурсов.

Таким образом, ценности проектной совместной деятельности муниципальных служащих в процессе повышения квалификации обуславливаются рядом факторов:

- формированием грамотной системы обучения государственных и муниципальных служащих проектному управлению на примере решения конкретных задач (проблем) муниципалитетов;
- организация процесса обеспечивающего формирование необходимого для осуществления проектной деятельности уровня компетенций у муниципальных служащих;
- создание коммуникационной площадки обмена опытом проектного управления для муницпалитетов и региона в целом;
- создание межмуниципальных (региональных, межрегиональных) проектных команд;
- использование технологий модераторства для нивелирования «иерархических барьеров» при проектной работе, а также профессиональных и психологических тренингов;
- использование системы оценки квалификации государственных служащих профессиональных компетенций проектного управления и психологической диагностики;
- формирование «межмуниципальных и региональных кейсов решения проблем» для их дальнейшего тиражирования.

Библиография/References:

1. Бузовкина Н.Ю. Деструкции в профессиональном развитии специалистов социономических профессий // Вопросы гуманитарных наук. – 2007. – № 3. – С. 333–337

2. Винокур В.А., Агапова Е.В. Аффективные расстройства и самооценка здоровья у государственных служащих в процессе профессионального «выгорания» // Медицинская психология в России. – 2013. – № 1 (18).

3. Власова Е. И., Гайсин И. Т. Модель развития профессионально-личностного потенциала государственных служащих в условиях реализации личностно-ориентированного подхода в процессе повышения квалификации госслужащих // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.

4. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

5. Гомалеев А.О., Тютин Д.В. Формирование профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих в сфере управления проектами в общественном секторе // Новые технологии в образовании. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. – Красноярск, 2015. – С. 41–44.

6. Гордеева М.А. Эмоциональное выгорание государственных служащих // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 9. – С. 43–45.

7. Гузеев В.В. Планирование результатов образования и образовательная технология. – М.: Народное образование, 2000.

8. Долгополов О.М. Проблемы текучести кадров на государственной службе // Законодательство и экономика. – 2008. – № 7. – С. 43–48.

9. Ильин Г.Л. Теоретические основы проективного образования. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 1993.

10. Литвинова Н.А. Временной фактор в организации деятельности государственных гражданских служащих // Вестник Университета Российской академии образования. – 2010. – № 2. – С. 107–111.

11. Маркин В.Н. Детерминанты формирования индивидуальной карьерной стратегии // Социальная психология и общество. – 2011. – № 4. – С. 27–49.

12. Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6 (102). – С. 65 – 72.

13. Никитин А.С. Развитие системы мониторинга эффективности управленческих команд в регионах России // Экономическая политика. – 2018. – Т. 13. – № 3. – С. 82 – 105.

14. Панарин И.А. Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа совершенствования кадровой работы. – М.: Мос. гос. соц. ун-т, 2002.

15. Персонифицированная модель повышения квалификации работников образования в современных социально-экономических условиях: монография / под ред. Зотовой Н.К. – М.: ФЛИНТА, 2015. – 368 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/62982.

16. Самылов П.В. Проектирование карьерных траекторий через развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2014. – № 4. – С. 65–72.

17. Турчанина Ю.А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области // Вопросы управления. – 2012. – № 2 (19).

18. Шестопалов П.Л., Трубицын Ю.Ю. «Проектный Олимп»: кто первый? // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 338 – 341.

1. Buzovkina, N.YU. (2007) Destruktsii v professional'nom razvitii spetsialistov sotsionomicheskikh professiy [Destruction in the professional development of specialists of socionomic professions] // Voprosy gumanitarnykh nauk [Questions of the humanities]. – № 3. – P. 333–337 (In Russ.)

2. Vinokur, V.A., Agapova, Ye.V. (2013) Affektivnyye rasstroystva i samootsenka zdorov'ya u gosudarstvennykh sluzhashchikh v protsesse professional'nogo «vygoraniya» [Affective disorders and self-esteem of health among civil servants in the process of professional “burning out”] // Meditsinskaya psikhologiya v Rossii [Medical psychology in Russia]. – № 1 (18). (In Russ.)

3. Vlasova Ye.I., Gaysin, I.T. Model' razvitiya professional'no-lichnostnogo potentsiala gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh realizatsii lichnostno-oriyentirovannogo podkhoda v protsesse povysheniya kvalifikatsii gossluzhashchikh // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2013. – № 6. (In Russ.)

4. Vodop'yanova, N.Ye., Starchenkova, Ye.S. (2008) Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika [Burnout syndrome: diagnosis and prevention]. – 2-ye izd. – SPb.: Piter. (In Russ.)

5. Gomaleyev, A.O., Tyutin, D.V. (2015) Formirovaniye professional'nykh kompetentsiy gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh v sfere upravleniya proyektami v obshchestvennom sektore [Formation of professional competences of state and municipal employees in the field of project management in the public sector] // Novyye tekhnologii v obrazovanii [New technologies in education]. Sbornik statey III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. – Krasnoyarsk. – P. 41–44. (In Russ.)

6. Gordeyeva, M.A. (2014) Emotsional'noye vygoraniye gosudarstvennykh sluzhashchikh [Emotional burnout of civil servants] // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [Theory and practice of social development]. – № 9. – P. 43–45. (In Russ.)

7. Guzeyev, V.V. (2000) Planirovaniye rezul'tatov obrazovaniya i obrazovatel'naya tekhnologiya [Education outcome planning and educational technology]. – M.: Narodnoye obrazovaniye. (In Russ.)

8. Dolgopolov, O.M. (2008) Problemy tekuchesti kadrov na gosudarstvennoy sluzhbe [Problems of staff turnover in the public service] // Zakonodatel'stvo i ekonomika [Legislation and Economics]. – № 7. – P. 43–48. (In Russ.)

9. Il'in, G.L. (1993) Teoreticheskiye osnovy proyektivnogo obrazovaniya [Theoretical foundations of projective education]. – M.: Issled. tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov. (In Russ.)

10. Litvinova, N.A. (2010) Vremennoy faktor v organizatsii deyatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [The time factor in the organization of public civil servants] // Vestnik Universiteta Rossiyskoy akademii obrazovaniya [Herald of the university of Russian academy of education]. – № 2. – P. 107–111. (In Russ.)

11. Markin, V.N. (2011) Determinanty formirovaniya individual'noy kar'yernoy strategii [Determinants of the formation of an individual career strategy] // Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo [Social Psychology and Society]. – № 4. – P. 27–49. (In Russ.)

12. Mironenko, N.V., Leonova, O.V. (2017) EHvolyuciya razvitiya proektnogo upravleniya v Rossii i za rubezhom [Evolution of the development of project management in Russia and abroad] // Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Management consulting]. – № 6 (102). – P. 65 – 72. (In Russ.)

13. Nikitin, A.S. (2018) Razvitie sistemy monitoringa ehffektivnosti upravlencheskih komand v regionah Rossii [Development of a system for monitoring the effectiveness of management teams in the regions of Russia] // EHkonomicheskaya politika [Economic Policy]. – T. 13. – № 3. – P. 82 – 105. (In Russ.)

14. Panarin, I.A. (2002) Sotsial'no-psikhologicheskiye svoystva lichnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh kak osnova sovershenstvovaniya kadrovoy raboty [Socio-psychological characteristics of the personality of civil servants as the basis for the improvement of personnel work]. – M.: Mos. gos. sots. un-t. (In Russ.)

15. Personifitsirovannaya model' povysheniya kvalifikatsii rabotnikov obrazovaniya v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh [Personalized

model of advanced training of educators in modern socio-economic conditions]: monografiya / pod red. Zotovoy N.K. – M.: FLINTA, 2015. – 368 s. – URL: https://e.lanbook.com/book/62982. (In Russ.)

16. Samylov, P.V. (2014) Proyektirovaniye kar'yernykh trayektoriy cherez razvitiye professional'nykh kompetentsiy munitsipal'nykh sluzhashchikh [Designing career trajectories through the development of professional competencies of municipal employees] // Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye [RUDN Journal of Public Administration]. – № 4. – P. 65–72. (In Russ.)

17. Turchanina, YU.A. (2012) Diagnostika upravlencheskoy kompetentnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Belgorodskoy oblasti [Diagnostics of managerial competence of civil servants in the Belgorod region] // Voprosy upravleniya [Management Issues]. – № 2 (19). (In Russ.)

18. SHestopalov, P.L., Trubicyn, YU.YU. (2014) «Proektnyj Olimp»: kto pervyj? ["Project Olympus": who is first?] // Upravlenie proektami i programmami [Project and program management]. – № 4. – P. 338— 341. (In Russ.)