И все же большинство исследователей, решая задачи эмпирического характера, дают представление о сущностных признаках лидерства, которые фиксируются в виде системы понятий и переменных. Но в предложенном нами ранее положении о модальностях бытия личности учитываются также типические или инвариантные контексты поведения лидера и членов его группы [10].

Что же привносят указанные теории в понимание лидерства? Во-первых, понимание многовариантности контекстуальных факторов или переменных, влияющих на ситуацию лидерства (ситуативная теория). Во-вторых, представление о ключевой роли мотивации как самого лидера, так и его подчиненных в принятии и реализации решений (теория целенаправленности). В-третьих, осознание того, что лидеры меняют мир, в котором живут и работают (концепция трансформационного лидерства). И, наконец, в-четвертых, то, что лидерство как феномен мобилизации способствует актуализации личностного потенциала и улучшению качества «человеческих ресурсов» (концепция личностной мобилизации).

Литература

1. *Кови Ст.* О сущности понятий «лидер» и «лидерство» // URL: http://www.mk-blog.ru/blog/Osnovy_Liderstva/o-sushnosti-ponjatij-_lider_-i-liderstvo_-doktor-stiven-kovi.htm
2. *Bass B.M., Avolio B.J.* Developing transformational Leadership: 1992 and beyond // J. of European Training, 1990.
3. *Conger J.A.* The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. Jossey-Bass, 1989.
4. *Бендас Т.В.* Психология лидерства. СПб., 2009. С.59.
5. *Fiedler F.E.* A Theory of Leadership. McGraw–Hill., 1967.
6. *House R.J., Mitchell T.R.* Path–Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business. 1974. № 3.
7. *Heider F.* The Psychology of Interpersonal Relations. John Wiley & Sons, 1958.
8. *Kelley H.H.* Attribution Theory in Social Psychology.
9. *Бендас Т.В.* Психология лидерства: теория и практика. М., 2009. С. 86-87.
10. *Мень М.А.* Личностные основания лидерства (концептуальный анализ). В 2 ч. Часть 1. Личность в социологии: теоретические предпосылки изучения: монография. М., 2010. Глава 2.

Александр ГАПОНЕНКО, Валерий ИВАНОВ

Обучение государственных служащих в регионе

В Ярославской области обучение государственных служащих основам управленческих знаний проводилось в рамках проекта создания комплексной системы развития государственных служащих в регионе. Для осуществления проекта объединились региональные вузы, накопившие опыт реализации программ подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих: Волго-Вятская академия государственной службы (в настоящее время – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ); Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова; Международная академия бизнеса и новых технологий (Академия МУБиНТ).

Академия МУБиНТ была определена оператором проекта и координатором деятельности партнеров. На базе академии создан учебный центр дополнительного профессионального образования – Высшая школа менеджмента и инноваций. Наряду с деятельностью по повышению квалификации и профессиональной переподготовке государственных и муниципальных служащих он проводит научные исследования в области управления и образовательных технологий; обобщает лучшие практики в системе дополнительного образования; совершенствует методики и технологии образовательной деятельности; взаимодействует с образовательными учреждениями и отдельными специалистами.

На первом этапе реализации проекта государственные служащие обучались навыкам в сфере информационных технологий. Сегодня каждый чиновник обязан уметь пользоваться поисковыми системами, осуществлять эффективные коммуникации с помощью не только электронной почты, но и других современных технологий.

Распоряжение губернатора Ярославской области № 172-р «Об утверждении обязательных квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам в сфере информационных технологий» (2008 г.) послужило основой организации обучения всех государственных служащих области. Оно проводилось в дистантном режиме, что позволило

Александр ГАПОНЕНКО – заведующий кафедрой РАНХиГС при Президенте РФ, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

Валерий ИВАНОВ – президент-ректор Международной академии бизнеса и новых технологий, доктор экономических наук, профессор

Рисунок 1. Оценки слушателей учебного курса по 10-балльной шкале



быстро и эффективно повысить квалификацию всех государственных служащих области.

По аналогии с обучением в сфере коммуникационных технологий было организовано обучение в сфере менеджмента. Основным принципом стал обязательный характер обучения: каждый государственный служащий обязан был освоить минимум знаний и навыков по теории и практике управления. Предложенный курс получил название «Минимум по менеджменту».

Для реализации программы было выпущено распоряжение губернатора (от 12.07.2010 г. № 124-р) «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих в сфере менеджмента». В соответствии с распоряжением установлены два уровня требований к профессиональным знаниям в данной сфере:

- базовые, относящиеся ко всем категориям должностей государственной гражданской службы;
- продвинутые, относящиеся к высшей и главной группам должностей государственной гражданской службы, а также для некоторых иных гражданских служащих в соответствии с задачами повышения эффективности и результативности их деятельности.

Для достижения первого уровня требований было организовано обучение на основе комплексного использования электронных технологий. Это стало возможным благодаря тому, что все государственные гражданские слушатели к тому моменту уже освоили программы минимума в сфере коммуникационных технологий. В сентябре-октябре 2010 г. проведено целевое обучение по специально разработанной четырехчасовой программе.

В качестве базовой среды для организации электронного обучения был выбран программный комплекс Web Tutor. Специально созданный электронный учебник, состоящий из пяти разделов и 29 глав, сформирован на основе учебных материалов кафедры менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ. От других учебников по менеджменту он отличается тем, что ориентирован на людей с опытом работы в государственной службе. Учебник имеет ярко выраженную практическую направленность, его мультимедийные элементы обеспечивают активную, творческую работу с учебными материалами.

В рамках реализации программы все государственные служащие региона (свыше 1300 человек) прошли курс обучения основам менеджмента. С октября 2010 г. по январь 2011 г. специалисты Высшей школы менеджмента и инноваций проводили консультации, организовывали вебинары и очные семинары, анализировали результаты работы слушателей с учебными материалами. Такая система организации повышения квалификации позволила достаточно полно учитывать индивидуальные потребности и возможности слушателей, гибко сочетать учебный процесс с основной профессиональной деятельностью.

Рисунок 2. Оценки обучения с использованием электронного учебника по сравнению с традиционной формой, %



Анализ отношения слушателей к процессу обучения и удовлетворенности полученными знаниями проводился на основе анкет обратной связи, которые госслужащие заполняли в электронной форме после прохождения каждого раздела электронного учебника. Кроме того, проводилось анонимное анкетирование 104 участников, выбранных в качестве экспертов.

Общая оценка слушателями учебного курса была положительной. Так, по показателям «полнота содержания», «качество медийного материала», «практическая полезность», «работа консультантов» оценки распределились следующим образом (**рисунок 1**).

Возможность получения знаний в удобное время без отрыва от основной деятельности 46% слушателей отметили как основное преимущество данной формы обучения. 87% опрошенных занимались на рабочем месте, в обеденный перерыв или после работы, остальные 13% – на домашнем компьютере.

32% опрошенных считают, что электронный учебник не только облегчает процесс обучения, но и делает его увлекательным. На **рисунке 2** представлены оценки получения новых знаний с использованием электронного учебника в среде Web Tutor по сравнению с традиционной формой.

Слушатели признали, что такие разделы курса, как управление персоналом, стратегическое

управление, а также управление развитием региона и города, особенно полезны в их практической деятельности.

Следует обратить внимание на межвузовский характер данного проекта. Контент электронного учебника был разработан в Российской академии государственной службы при Президенте РФ, его электронная версия создавалась в лаборатории Мультимедиа, Академия МУБиНТ осуществляла процесс обучения при поддержке администрации Ярославской области.

Масштаб проделанной работы не имеет аналогов в практике повышения квалификации гражданских государственных служащих. Многим слушателям понравилось оформление учебника, анимация, понятный интерфейс. Высокую оценку получили изложение материала в доступной форме, структурированность, интересные реальные примеры. В качестве положительных моментов отмечались также работа тьюторов-консультантов, контроль знаний в виде тестирования, возможность коллективного обучения.

Планируются продвинутые курсы обучения, посвященные следующим темам:

- применение технологий современного менеджмента в государственном и муниципальном управлении;
- управление качеством государственных и муниципальных услуг. Клиенто-ориентированный подход в реализации функций государственного и муниципального управления;
- стратегический менеджмент в системе государственного и муниципального управления;
- возможности, технологии и инструменты проектного менеджмента в органах государственной власти и местного самоуправления;
- управление изменениями и инновациями для повышения эффективности деятельности органов власти;
- современные технологии развития человеческого потенциала в системе органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- современные технологии и инструменты управленческих коммуникаций.

По каждому модулю уже разработаны учебные программы, подготовлены антологии учебных материалов в виде электронных учебников быстрой сборки, тестовые и кейсовые задания. Планируется организовать работу таким образом, чтобы половину учебного времени проводить в аудитории, общаясь с преподавателем, а другую половину посвятить дистанционному обучению.

В современных российских условиях массовое обучение государственных служащих – дело вполне реальное. В достаточном количестве уже имеются не только соответствующие технологии, но и электронные учебники, базы знаний, тесты и другие средства дистантного обучения. Сотрудничество Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ с региональными учебными заведениями показывает, что сегодня можно организовать массовое обучение государственных служащих всех российских регионов с использованием средств дистантного обучения и соответствующего опыта, накопленного в Ярославской области.

О ЗАРПЛАТЕ – АДРЕСНО И КОНКРЕТНО

В Государственной Думе РФ находится законопроект № 576273-5 «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»». Он направлен на урегулирование механизма особого порядка оплаты труда гражданских служащих в зависимости от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности, установленных в срочном служебном контракте. В частности, из ст. 50 ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» исключаются положения, определяющие необходимость установления Президентом и Правительством обобщенных показателей эффективности и результативности, общих для государственных органов и гражданских служащих. Показатели результативности деятельности, согласно законопроекту, должны устанавливаться в срочном служебном контракте с учетом задач и функций государственного органа.

Правила установления и методику оценки результатов деятельности гражданских служащих, оплата труда которых производится в особом порядке, а также правила исчисления их денежного содержания и предельный объем использования фонда оплаты труда в госорганах на осуществление оплаты труда гражданских служащих, оплата труда которых производится в особом порядке, определяются Правительством и субъектами России в своих нормативно-правовых актах.

Особый порядок оплаты труда может устанавливаться руководителем госоргана по отдельным должностям гражданской службы категорий «руководители» и «специалисты» высшей и главной групп должностей, перечень которых утверждается правовым актом государственного органа. Кроме того, госорган должен утвердить и порядок установления и оценки достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности.

Законопроектом определены сроки поэтапного введения особого порядка оплаты труда: с 1 января 2012 года в федеральных органах исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов России по высшей группе должностей; с 1 января 2014 года – для указанных органов исполнительной власти по главной группе должностей, а также в остальных госорганах.