



*Пономаренко Борис Тимофеевич* –  
профессор кафедры государственной службы и  
кадровой политики

РАГС

*Тема:*

**«Управление профессиональным развитием  
государственных гражданских служащих»**

2011 г.

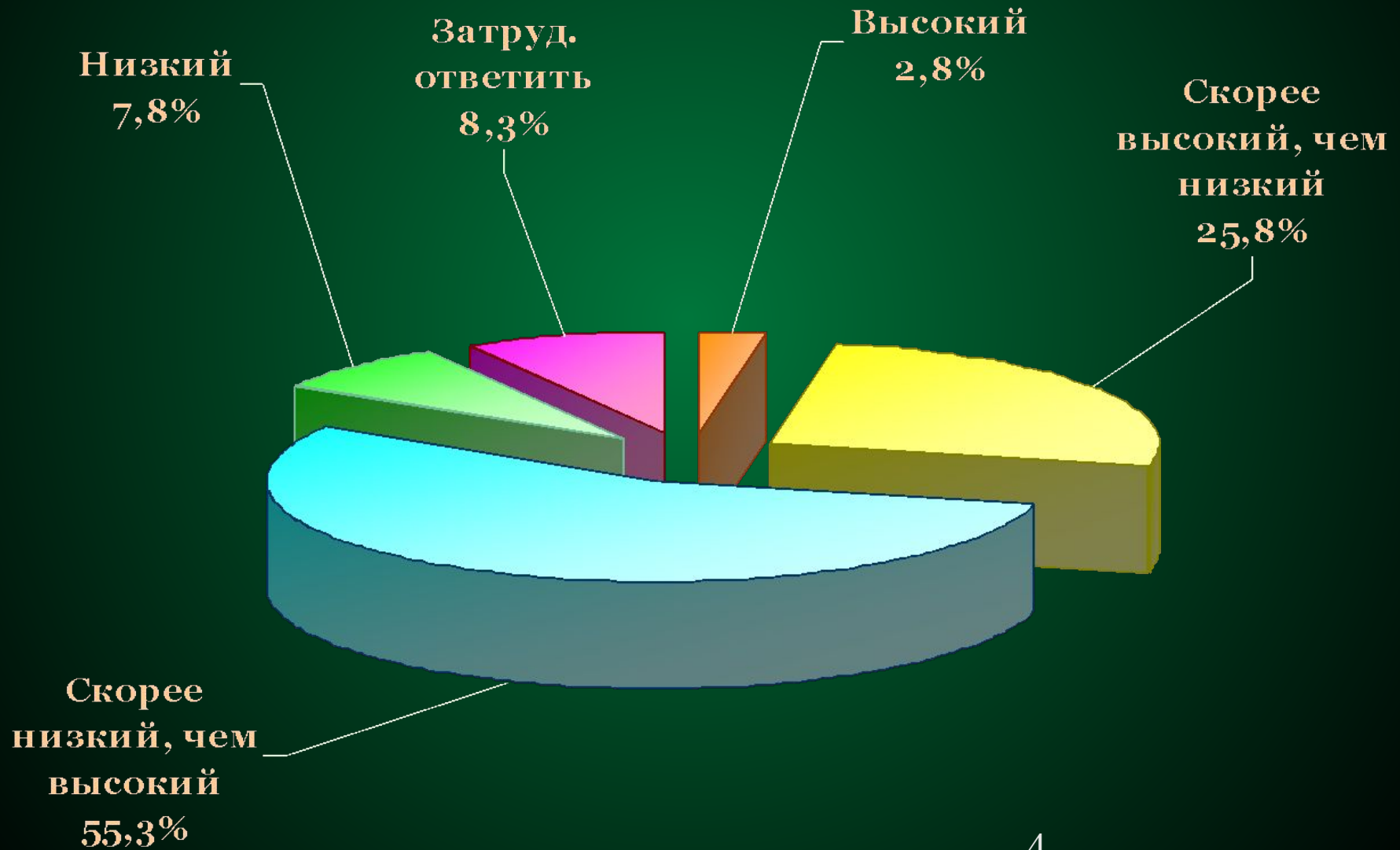
**Вопросы темы:**

- 1. Сущность и содержание управления профессиональным развитием государственных служащих**
- 2. Система профессионального образования**
- 3. Механизмы профессионального развития**

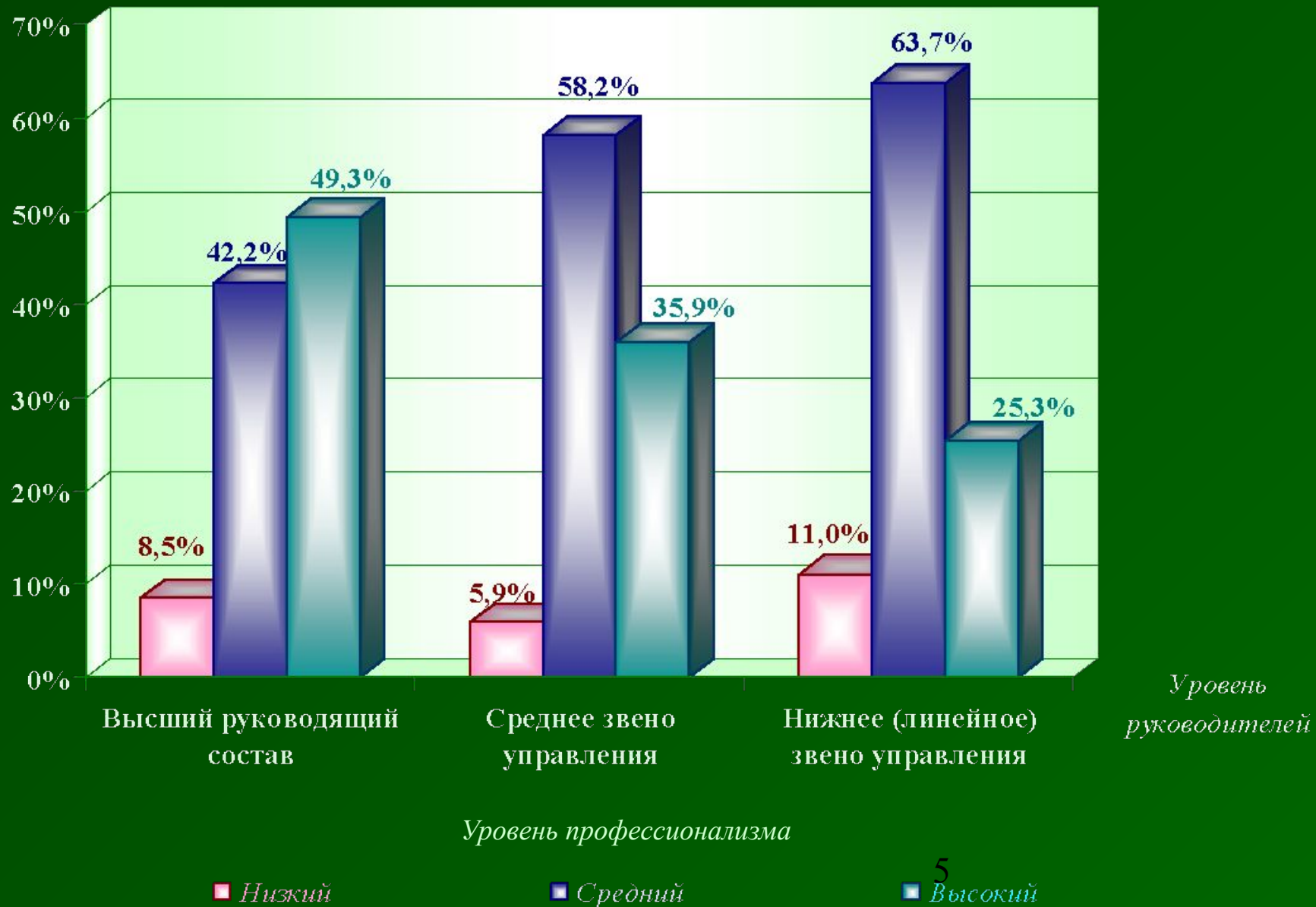
# 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

- **Профессиональное развитие** – процесс изменения качеств личности как субъекта профессионального труда, результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального уровня и делового совершенствования служащего.
- **Профессионализм** – способность находить оптимальные способы достижения целей и решения задач организации; обстоятельное и профессиональное знание своего дела.

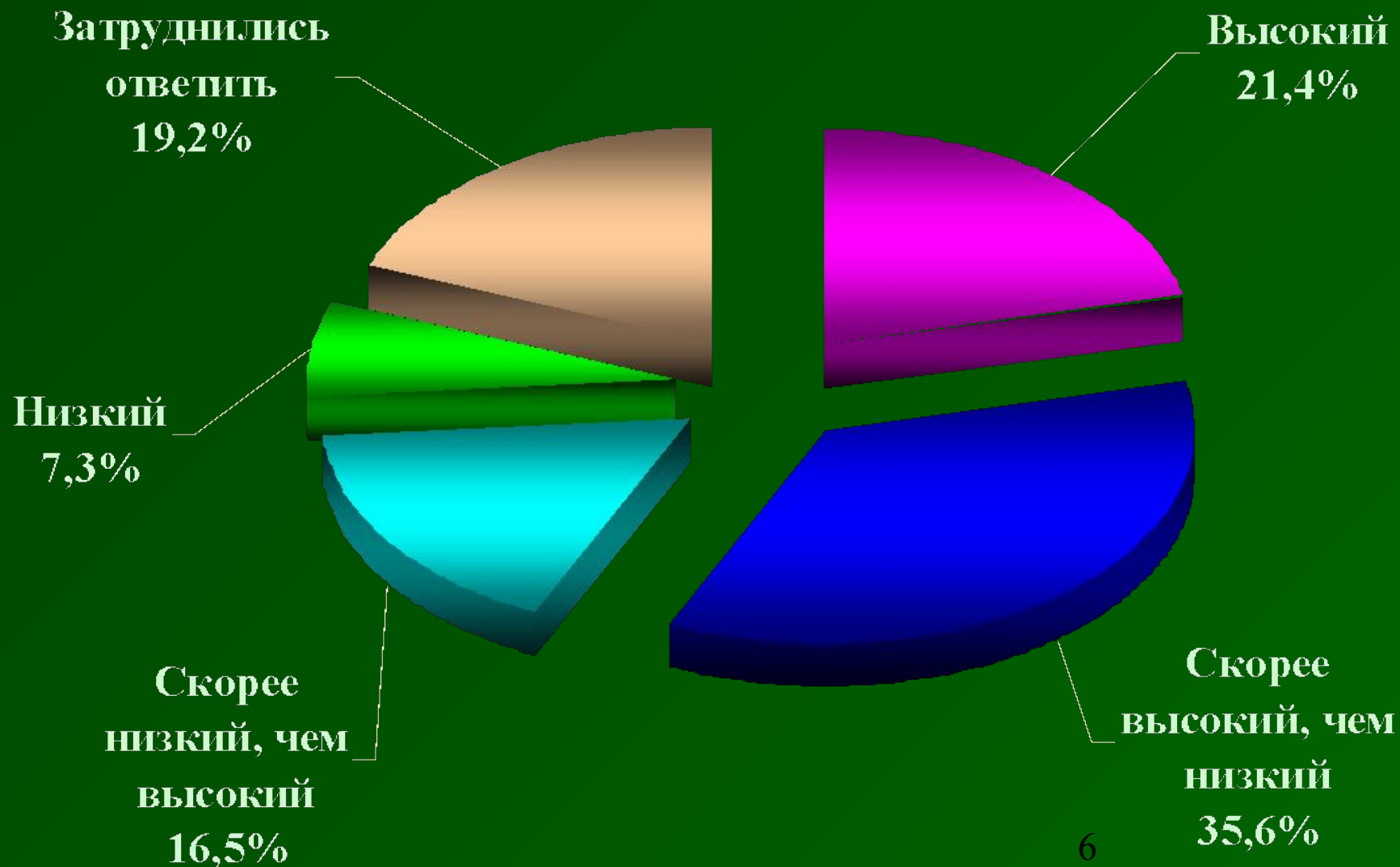
# Как Вы оцениваете **общий уровень профессионализма** работников различных организаций в современной России?



## Как бы Вы могли оценить уровень профессионализма руководящего состава Вашей организации?



# Как бы Вы оценили уровень профессионализма работников кадровой службы Вашей организации?



# Государственная кадровая политика:

- Во-первых, - это стратегия государства по воспроизводству (формированию), профессиональному развитию и востребованности кадрового потенциала общества.
- Во-вторых, - это система научно-обоснованных и закрепленных в нормативно-законодательных документах целей, задач, принципов, приоритетов деятельности государственных органов по установлению и регулированию кадровых процессов и отношений в конкретных условиях развития общества.

**В чем заключается сущность  
управления и каково содержание  
управления *профессиональным  
развитием* госслужащих?**



В развитии  
персонала различают  
две содержательные стороны

- Первая - относится к профессионально-квалификационному развитию путем повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки служащих.
- Вторая - представляет профессионально-должностное развитие кадров.

# Управление

- - это воздействие, направленное на сохранение или улучшение качества системы; средство достижения цели, позволяющее сделать систему более гибкой, повысить эффективность ее работы.
- - это процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

# Управление профессиональным развитием

- – это процесс целенаправленного влияния руководителей органов государственной власти и кадровых служб на **совершенствование профессионализма госслужащих;**
- - это воздействие на **повышение профессионального уровня служащего,** расширение его профессиональной **компетенции** и повышение компетентности.

# О методологической основе планирования и развития персонала государственной гражданской службы

---

- Методологической основой управления профессиональным развитием персонала государственной гражданской службы являются цели, стратегия, задачи, методы деятельности и ресурсы.

**На какие компоненты  
характеристики личности г\с  
целесообразно оказывать  
управленческое воздействие?**

## СТРУКТУРА ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА



Как помочь человеку распорядиться им?

В каких целях им распорядиться?

*(Конструктивный и деструктивный профессионализм?)*

На какой компонент наибольшее влияние может оказать руководитель? И каким способом?

*(Кадровая культура руководителя)*

## Стратегия управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих включает:

- Формирование системы подбора, отбора и приема кадров, предполагающей установление требований к уровню их профессионализма и опыта, оценки гражданских служащих в виде аттестации, квалификационных экзаменов;
- определение, планирование и дифференциация потребностей в профессиональном образовании (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка) кадров гражданских служащих;
- совершенствование системы профессионального образования, развитие обучения на местах, создание корпоративных учебных центров;
- создание условий и гарантий для закрепления в организации квалифицированных специалистов, повышения их заинтересованности в профессиональном росте, улучшении качества и результативности труда;
- соблюдение критериев карьерного роста гражданских служащих;
- ресурсное и информационное обеспечение профессионального развития.
- ***Инструменты реализации стратегии*** – это программы государственного органа по профессиональному развитию государственных служащих, составленные с учетом индивидуальных планов развития каждого служащего.

## **Актуальные направления развития персонала государственной службы**

- **Организационное развитие**
- **Профессионально-квалификационное развитие**
- **Развитие потенциала личности служащего**
- **Профессионально-должностное развитие:**
  - **Работа с кадровым резервом**
  - **Служебный (карьерный) рост**
- **Саморазвитие государственных служащих.**



# **ЭТАПЫ**

## **УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА:**

- **определение потребностей** организации в профессионально-подготовленных кадрах
- **оценка уровня профессионализма** и профессиональной компетентности кадров при отбора и приеме на работу
- **организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации**, приобретение необходимых навыков и умений в ходе адаптации, стажировок, должностного роста
- **учет уровня профессиональной компетентности** и качества выполнения должностных обязанностей при стимулировании персонала
- **сохранение квалифицированных** и эффективно работающих кадров в ходе реструктуризации и сокращения штата организации.

## **2. Система профессионального образования государственных служащих**

# Характеристика системы профессионального образования

- Система профессионального образования – это подсистема общей системы образования, комплекс взаимосвязанных форм, средств и методов, нацеленных на формирование и развитие у обучаемых необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения должностных функций и полномочий.
- Цель системы ПО – профессиональное обучение для повышения образовательного и профессионального уровня кадров
- В Российской Федерации: 1068 вузов, в т.ч. 658 – государственные, 450 учреждений ДПО.
- В системе РАГС – 83 обр. учр.: академии, институты, филиалы.



## "О ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ РФ"

**КОНКРЕТИЗИРОВАНЫ** приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы, к которым, в первую очередь, относятся *профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка* **В СООТВЕТСТВИИ С программами профессионального развития гражданских служащих.**

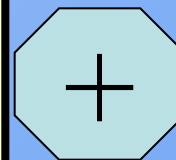
# Виды дополнительного профессионального образования:

**Повышение квалификации**

**Профессиональная переподготовка**

**Стажировка**

**Профессиональная переподготовка и повышение квалификации** гражданского служащего осуществляются в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования.



**Учреждения дополнительного профессионального образования**

# Система профессионального обучения государственных служащих

- Это - организационно-программный комплекс, состоящий из совокупности взаимосвязанных субъектов, объектов и процедур. **Включает:**
- федеральные государственные образовательные стандарты,
- образовательные программы и их научно-методическое обеспечение,
- учебные заведения,
- профессорско-преподавательские кадры и обучаемые,
- органы управления образованием,
- информационное, финансовое и ресурсное обеспечение.

## Задачи системы профессионального обучения государственных служащих:

- Дать профессиональные знания, необходимые для решения стоящих перед государственными органами задач.*
- Обучить новым навыкам и умениям, необходимым для эффективного осуществления профессиональной деятельности*
- Помочь слушателям лучше понять и систематизировать имеющийся опыт и навыки.*

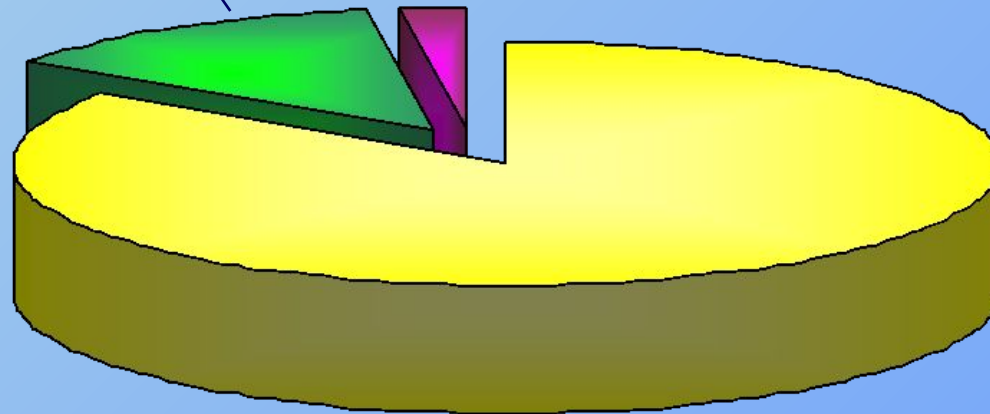


# СОСТАВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

По уровню образования  
на 1 октября 2010года

среднее профессиональное  
образование  
104487 чел.  
(12,9%)

не имели профессионального  
образования  
18917 чел.  
(2,3%)

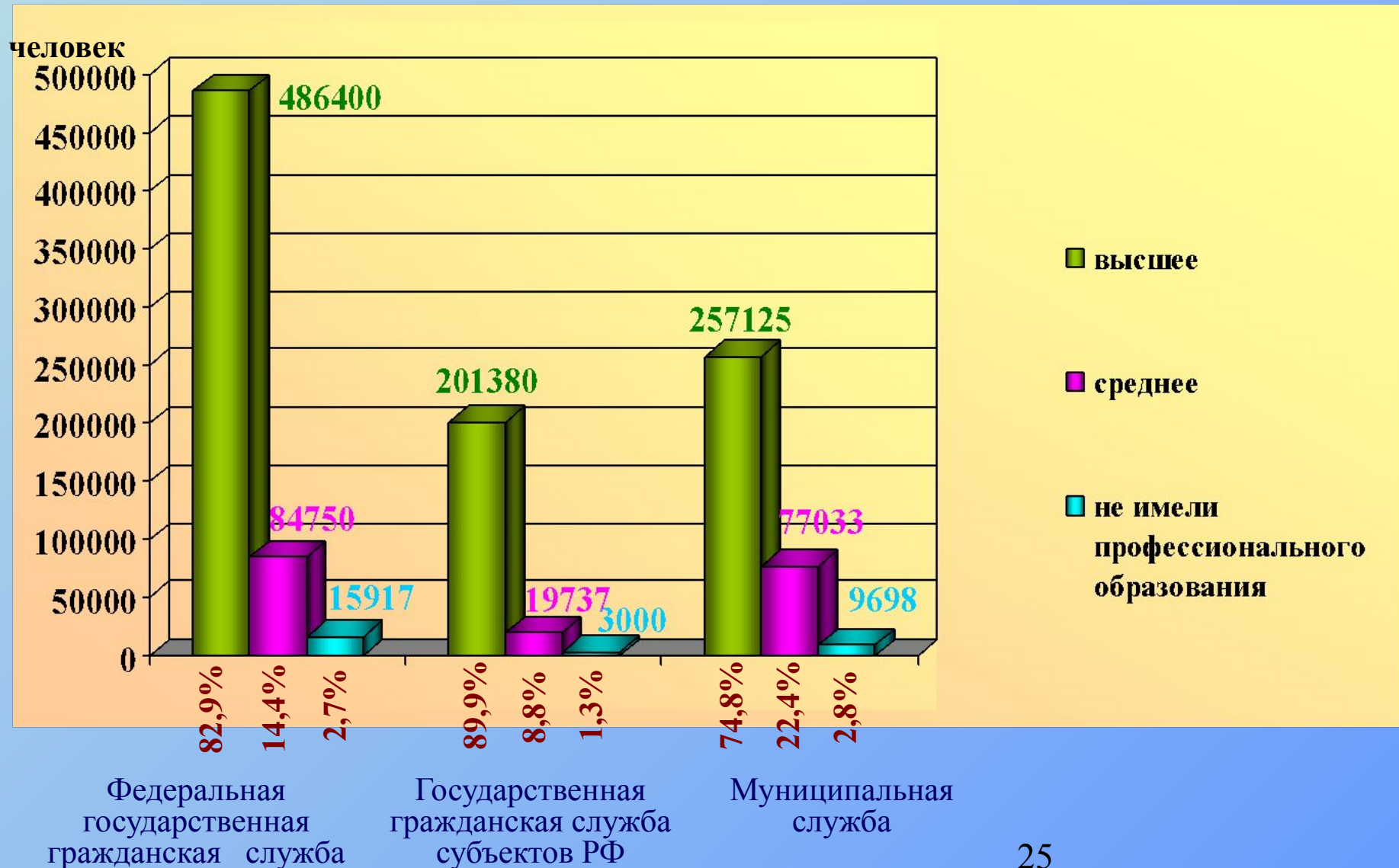


высшее профессиональное  
образование  
687780 чел.  
(84,8%)



# СОСТАВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

По уровню образования  
на 1 октября 2010 года



**Что собой представляют  
механизмы управления  
профессиональным развитием  
кадров?**

# 3. МЕХАНИЗМЫ

## ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- **Механизмы профессионально-квалификационного развития кадров - это совокупность средств и методов, которые обеспечивают достижение качественных изменений профессионального потенциала личности и реализацию адекватных ему способов реализации профессионализма в организации.**
- **В качестве такого механизма рекомендована разработка индивидуальных планов и программ государственного органа по профессиональному развитию гражданских служащих.**

# Регуляторы профессионально-квалификационного развития

- нормативная правовая база профессионального развития;
- требования федеральных образовательных стандартов и учебных программ;
- программы государственных органов по профессиональному развитию ГГС, индивидуальные планы развития ГГС;
- система непрерывного дополнительного профессионального образования;
- ресурсное обеспечение профессионального развития, включая кадровое, информационное, финансовое; создание условий для непрерывного профессионального роста кадров;
- развитие материально-технической, информационно-аналитической базы и инфраструктуры образовательных учреждений.
- механизмы государственного контроля за качественным профессиональным развитием путем лицензирования, аттестации и аккредитации учебных заведений и образовательных программ.

## ***ПРОБЛЕМЫ И НЕДОСТАТКИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА***

- **неразработанность стратегии в области профессионального развития кадров на уровне отдельного учреждения, государственного органа;**
- **низкая разработанность нормативных, правовых и организационных основ профессионального развития персонала;**
- **слабая мотивация работников и руководителей организаций (предприятий), госорганов, направляющих своих подчиненных на переподготовку, повышение квалификации и стажировку**
- **недостаточная регламентация и невысокая эффективность деятельности кадровых служб, их низкая ответственность за организацию профессионального развития персонала;**

## ***НЕДОСТАТКИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА***

- **слабая связь дополнительного профессионального образования с практическими потребностями предприятий, организаций, учреждений;**
- **медленное освоение современных технологий управления профессиональным развитием кадров, способствующих эффективному выполнению функций и задач государственной службы;**
- **непродуманное использование зарубежного опыта развития и профессионализации персонала;**
- **Формализация конкурсных процедур, практика назначения на должности государственной службы, карьерного продвижения и поощрения, при которой решающую роль играют не критерии профессионализма, компетентности и деловых качеств, а факторы персональной преданности, групповых и личных интересов.**

## Государственный заказ включает

Государственный заказ на профессиональную переподготовку

Размещается

Государственный заказ на повышение квалификации и стажировку

С учетом специализации и замещаемой должности

В образовательных учреждениях профессионального образования, имеющих лицензию (на право ДПО гражданских служащих) и государственную аккредитацию

Учитываются программы развития государственной службы

Порядок размещения, объем, структура заказа определяется Правительством РФ (нормативным актом субъекта РФ)

# Направление на обучение

## Профессиональная переподготовка

В случае изменения вида профессиональной деятельности

1. При назначении на должность категории «руководители»
2. Необходимость переподготовки гражданских служащих высших, старших и ведущих групп должностей определяется представителем нанимателя

## Повышение квалификации

1. По мере необходимости, не реже 1 раза в 3 года
2. Впервые принятые на гражданскую службу по истечении испытательного срока или 6 месяцев после поступления
3. В случае назначения на должность иной группы в пределах одной категории должностей

## Стажировка

По мере необходимости

Часть проф. п/ки или пов. квалификац.

Самостоятельный вид ДПО

- Изучение передового опыта (в т. ч. и зарубежного)
- Закрепление теоретических знаний и практических навыков

Замещающие должности категории «руководители» высшей группы

Дистанционные технологии

С частичным отрывом или без отрыва от гражданской службы

Замещающие должности высшей, старшей и ведущей групп

С частичным отрывом или с отрывом от гражданской службы

Иные должности

С отрывом от гражданской службы



## Проблемы разработки индивидуальных планов профессионального развития служащих

### Индивидуальный план профессионального развития

– инструмент поддержания и повышения у работника необходимого уровня квалификации, а также получения в ходе обучения и профессиональной деятельности знаний, умений, навыков и качеств, необходимых для выполнения общих и должностных обязанностей в соответствии с замещаемой должностью.

# Индивидуальный план профессионального развития государственного гражданского служащего

Разрабатывается совместно с непосредственным руководителем



На 3 года

В соответствии с должностным регламентом

- Цель, вид, форма и продолжительность получения ДПО, включая и сведения о возможных дистанционных технологиях
- Направления ДПО
- Ожидаемая результативность ДПО

# Программа по профессиональному развитию

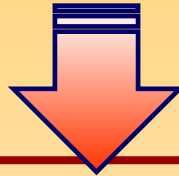
На 3 года

Утверждается руководителем организации

- Прогнозируется ежегодная потребность в ДПО по категориям и группам должностей, направлениям, видам, формам и продолжительности получения ДПО с учетом профиля и типа образовательных учреждений
- Указываются этапы реализации программы, перечень мероприятий, показатели, позволяющие учитывать ход и результаты реализации
- Прогнозируется ожидаемая результативность ДПО

# ПРОГРАММА

## по профессиональному развитию персонала



Это - официальный управленческий документ, на основе которого организуется, планируется и осуществляется комплекс мероприятий по дополнительному профессиональному образованию работников.

Это - взаимоувязанный по целям, задачам, исполнителям, срокам осуществления и необходимому объему финансирования, планируемый на перспективу комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня профессионализма персонала в интересах повышения эффективности и результативности профессиональной деятельности.

# Заключение

- 1. Профессиональное развитие персонала - одно из основных направлений кадровой политики организации.
- 2. Методология управления профессиональным развитием представляет выбор рациональных направлений кадровой деятельности, эффективных форм и методов профессионального обучения персонала, обеспечения условий для приращения профессионализма, освоения навыков и умений, необходимых для эффективной и результативной работы.
- 3. В организационном плане управление профессиональным развитием осуществляется путем разработки концепций, программ и индивидуальных планов профессионального развития, кадрового планирования, принятия обоснованных управленческих решений, выбора технологий и механизмов их реализации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации». №79-ФЗ от 27.07.2004 г.
2. Указ Президента Российской Федерации «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации». №1474 от 28.12.2006 г.
3. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М.:РАГС, 2007.
4. Турчинов А.И., Магомедов К.О. Кадровая политика. –М.:РАГС, 2010
5. Управление персоналом. Учебник. Под ред. А.И.Турчинова. –М.: РАГС, 2008.

***Благодарю Вас  
за внимание !***

***РАГС, тел. 8-495-436-06-33***