**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Ульяновский филиал РАНХиГС**

Направление подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

Образовательная программа (направленность (профиль)) **«Эффективное государственное управление»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

**на тему:**

**«Планирование и организация профессионального развития государственных гражданских служащих»**

**Автор работы:**

студент 3 курса

очной формы обучения

группы ГМУ-307

**Лемесева Кристина Вячеславовна**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Научный руководитель курсовой работы:**

преподаватель кафедры управления персоналом, гуманитарных и естественнонаучных дисциплин

**Телепенина Надежда Сергеевна**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018 г.

Ульяновск, 2018 г.

# Введение

В настоящее время подготовка квалифицированных профессиональных управленческих кадров и ее научно-методическое обеспечение является важным направлением государственной политики Российской Федерации. Увеличивается необходимость общества в подготовленных, квалифицированных кадрах, профессионалах новейшего поколения, способных регулировать наиболее непростые проблемы в трудных и двойственных общественно-финансовых, социокультурных, общественно-политических, внутренних обстоятельствах. Преобразование компонентов правительственного агрегата определено потребностью исследования особенностей развития, распределения и оптимального пользования кадрового потенциала государственной гражданской службы. Кадровый потенциал во всех развивающихся странах мира определяется равно как условие стабильного роста, и даже лидерства на международном уровне.

Общепризнанно, что главной преградой к интенсивному развитию государственной службы является слабое применение современных подходов кадрового менеджмента с целью предельно успешного применения потенциала человеческих ресурсов гражданской службы. Ликвидировать данный недостаток призвана федеральная программа «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы) и план мероприятий по развитию системы государственной службы Российской Федерации до 2018 года». В программе одним из главных направлений определено обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих. Это направление является определенно значимым, так как итоги реформирования государственной службы и результативность государственного управления прямо пропорциональны уровню профессионализма кадров государственных органов.

Таким образом, можно сделать вывод, что **актуальность темы курсовой работы** обусловлена:

-подписанием Указа Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», одним из направлений которого является совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, повышение их профессионализма и компетентности;

-современным требованием повышения профессионального уровня кадров органов государственного управления, в соответствии с федеральной программой «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы) и план мероприятий по развитию системы государственной службы Российской Федерации до 2018 года»;

-спецификой состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы;

-несовершенство нормативно-правового регулирования организации профессионального развития государственных гражданских служащих и связанные с этим проблемы в управлении профессиональным развитием, а также потребностью во внедрении новых механизмов в реализации программ профессионального развития государственных гражданских .

**Объектом исследования** является профессиональное развитие государственных гражданских служащих.

**Предметом исследования** является эффективные методы и способы планирования и организации профессионального развития государственных гражданских служащих.

**Целью** курсовой работы является исследование эффективных методов и способов организации и планирования профессионального развития государственных гражданских служащих.

**Задачи** курсовой работы:

1. Определить сущность и содержание профессионального развития государственных гражданских служащих и его составляющие
2. Рассмотреть процесс планирования и организации профессионального развития в Российской Федерации
3. Исследовать опыт развития кадрового потенциала ряда зарубежных стран
4. Проанализировать систему профессионального развития государственных гражданских служащих Ульяновской области

**Теоретической основой** работы являются данные отечественного опыта и опыта зарубежных стран в сфере профессионального развития государственных гражданских служащих. **Информационной базой** для практической части исследования послужили официальные данные порталов государственной гражданской службы Российской Федерации, официальные данные порталов государственного управления ряда иностранных государств, а также Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 17 апреля 2008 г. N 284 "О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих", Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 1474 (ред. от 08.03.2015) "О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации".

В ходе исследования проведены эмпирический и системный анализы профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, а также опыт ряда иностранных государств, нормативных правовых актов Российской Федерации и Ульяновской области.

**Область применения:** результаты анализа отечественной и зарубежной систем профессионального развития государственных гражданских служащих, выявления их особенностей могут быть использованы органами государственной власти Ульяновской области.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности применения органами государственной власти Ульяновской области результатов анализа отечественного и зарубежного опыта реализации программ и направлений профессионального развития государственных гражданских служащих с последующим совершенствованием образовательных мероприятий.

Курсовая работа состоит из двух глав. В первой главе раскрываются сущность и содержание понятия «профессиональное развитие государственных гражданских служащих», рассмотрен порядок планирования и организации профессионального развития в Российской Федерации. Во второй главе проведён анализ зарубежного и отечественного опыта реализации программ профессионального развития государственных гражданских служащих и развития кадрового потенциала в системе государственного управления, изучены нормативные правовые акты Ульяновской области.

# Глава 1 Теоретико-методологические основы планирования и организации профессионального развития государственных гражданских служащих

**1.1 Сущность и содержание понятия «профессиональное развитие государственных гражданских служащих»**

Общепринято, что профессиональное развитие определяется как процедура выражения себя в профессии по восходящей. Например, Ю.М. Локонова, давая определение понятию «профессиональное развитие», говорит, что это динамичный, вариативный, системно-организованный, индивидуально-творческий процесс становления специалиста как профессионала.[[1]](#footnote-1)

С.И. Василов определяет профессиональное развитие государственных служащих, как взаимосвязанное явление с компетентностным самосовершенствованием, направленное на реализацию непрерывного развития профессиональных компетенций в цели эффективного исполнения должностных обязанностей и соответствующих ей задач политики государства и личных установок государственного гражданского служащего.[[2]](#footnote-2)

Разные авторы неоднозначно трактуют понятие «профессиональное развитие государственных служащих», поэтому его содержание состоит из следующих элементов:

1)профессионально-квалификационное развитие, связанное с обучением и самосовершенствованием компетенций государственных служащих, получением ими новых знаний и опыта;

2)профессионально-должностное развитие, связанное со служебно-должностным продвижением и ротацией в государственном органе;

3)личностно-профессиональное развитие, понимаемое как динамический процесс преобразования личностных и профессиональных умений и навыков, в том числе готовность саморазвития государственного гражданского служащего в процессе службы. связанный с изменениями личностных и профессиональных характеристик.[[3]](#footnote-3)

В соответствии со ст. 62 «Профессиональное развитие гражданского служащего» федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79-ФЗ, профессиональное развитие гражданского служащего направлено на поддержание и повышение гражданским служащим уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, и включает в себя дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия по профессиональному развитию.[[4]](#footnote-4)

Нормативно-правовой базой осуществления непрерывного профессионального развития являются:

- Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»,

- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»,

- Указ Президента Российской Федерации от 7.02.1995 № 103 «О государственном заказе на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих»,

- Указ Президента Российской Федерации от 23.08.1994 № 1722 «О повышении квалификации и переподготовке федеральных государственных служащих»,

- Указ Президента Российской Федерации от 3.09.1997 № 983 «О дополнительных мерах по подготовке государственных служащих».

В соответствии с п.2 и п.3 ст. 62 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им гражданской службы. Основаниями для направления гражданского служащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию являются:

1. решение представителя нанимателя;
2. результаты аттестации гражданского служащего;
3. назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в соответствии с пунктом 2 части 1 статьи 31 настоящего Федерального закона;
4. назначение гражданского служащего в порядке должностного роста на должность гражданской службы категории "руководители" высшей или главной группы должностей гражданской службы либо на должность гражданской службы категории "специалисты" высшей группы должностей гражданской службы впервые;
5. поступление гражданина на гражданскую службу впервые.

Одним из направлений федеральной программы «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015-2018 годы)» является обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих. Данное направление устанавливает, что непременным условием повышения эффективности системы государственного управления в соотношении с вызовами современности и потребностями развития страны является компетентность и профессионализм государственного управленческого аппарата, обеспечиваемые посредством непрерывного развития творческого, личностного и профессионального потенциала государственных служащих в соответствии с актуальными задачами государства.

На данный момент существует ряд факторов, которые влияют на эффективность государственного управления в органах государственной власти, основными из которых являются недостаточная квалификация государственных служащих, проблемы корпоративной культуры, низкая престижность государства в качестве работодателя.

При этом современной тенденцией является реализация во всех формах профессионального обучения государственных гражданских служащих компетентностного подхода. Это позволяет рассматривать профессиональное развитие как рост профессиональной компетентности, а профессиональное обучение как один из механизмов ее достижения

В целях повышения эффективности государственного управления в современных условиях с учетом положительного опыта организации дополнительного профессионального образования государственных служащих предлагается профессиональное развитие государственных служащих осуществлять на основе принципа его непрерывности, что обеспечит реализацию новых подходов к развитию профессиональных качеств государственных служащих на основе индивидуального подхода к планированию мероприятий их профессионального развития и регулярной оценки их профессионального потенциала.

Статья 60 федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», определяет в качестве одного из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы «…профессиональное развитие гражданских служащих», «содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе».[[5]](#footnote-5)

Понятие «профессиональное развитие» связано с такими понятиями как «профессиональная служебная деятельность», «профессиональный рост», а также «карьерный рост».

Государственная гражданская служба - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.[[6]](#footnote-6)

Профессиональный рост – это освоение профессии, включающее в себя профессиональные знания, навыки и умения. Реализация себя в узкой направленности деятельности госслужащего становится стимулом стать востребованным профессионалом в своем направлении. Важно, что для продвижения по служебной лестнице необходимо развивать новые профессиональные компетенции, которые до этого в работе не применялись. Карьерный рост – это расширение ответственности и полномочий, профессиональное продвижение, профессиональный рост, этапы восхождения служащего к профессионализму. Результатом карьеры является высокий профессионализм государственного служащего, достижение признанного профессионального статуса, иначе говоря, карьера госслужащего соотносится преимущественно с вертикальной, имеющей восходящий характер. Сегодня термин «карьера» приобрел важнейшее значение и более точные и четкие очертания. Российские государственные служащие глубоко осознали, что процесс карьерного продвижения подлежит точному изучению, а также прогнозированию и управлению. Во всяком случае, на протяжении всех лет и до наших дней профессиональный и должностной рост работника является важнейшим мотивом его жизнедеятельности, социального самочувствия и трудовой активности. Ведь именно карьера в большинстве областей человеческой деятельности определяет практику использования кадров и уровни профессионального развития.

Кроме всего прочего, в научных исследованиях типологии карьерного роста и продвижения по службе имеет место и горизонтальная карьера, проявляющаяся на практике, например, присвоением очередного классного чина как отражение повышения профессионального уровня. В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2008 г. № 284 «О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих»[[7]](#footnote-7) Министерство труда и социальной защиты РФ в соответствии с актуальными аспектами государственной политики ежегодно формирует перечень приоритетных направлений дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих и согласовывает его с Администрацией Президента Российской Федерации.

Приоритетными направлениями профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации на 2018 год являются:

1. современные технологии в государственном управлении (реализация комплекса мероприятий, направленных на совершенствование навыков государственного управления и развитие профессионально-личностных качеств, для государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы высшей и главной групп должностей, а также лиц, включенных в кадровый резерв);
2. управление общественными финансами, Программы повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года;
3. социально-экономическое развитие Российской Федерации;
4. проектная деятельность;
5. обеспечение национальной безопасности;
6. эффективность контрольно-надзорной деятельности;
7. использование цифровых технологий в социально-экономической сфере и государственном управлении;
8. нормативно-правовое регулирование и законотворческая деятельность.

В связи с этим Министерство труда и социальной защиты РФ рекомендует ежегодно организовывать обучение государственных гражданских служащих по дополнительным профессиональным программам, тематика которых соответствует направлениям, включенным в Перечень приоритетных направлений на соответствующий год.

1.2 Планирование и организация профессионального развития

Говоря о планировании и организации профессионального развития государственных гражданских служащих в Российской Федерации, следует отметить меры, предусмотренные Указом Президента РФ от 11 августа 2016 г. №403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы».[[8]](#footnote-8) В качестве одного из направлений развития государственной гражданской службы РФ на 2016 - 2018 годы предусмотрено совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности.

В целях реализации данного направления должно быть обеспечено:

1. создание условий для самостоятельного профессионального развития государственных гражданских служащих. Для этого до 2018 года поставлена цель разработать единый информационный портал, а вместе с ним и методы и механизмы мотивации гражданских служащих к профессиональному развитию;
2. реформирование системы профессионального развития государственных гражданских служащих. Для решения этой цели до 2018 года важно утвердить современные формы профессионального развития государственных гражданских служащих, которые будут способствовать росту уровня эффективности их работы, а также дополнительные возможности финансирования профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих.

Для выполнения положений Указа Президента РФ №403 Правительство РФ разработало соответствующую дорожную карту[[9]](#footnote-9). Направление реформирования системы профессионального развития гражданских служащих, повышение уровня их профессиональных компетенций, состоит из блоков:

1. внедрение новых подходов к профессиональному развитию гражданских служащих и его организации;
2. осуществление федеральными органами исполнительной власти мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих (обучающие мероприятия и мероприятия по обмену опытом, в том числе служебные стажировки, тренинги, лекции, семинары, круглые столы, конференции);
3. обеспечение сотрудничества федеральных органов исполнительной власти и образовательных организаций высшего образования по применению новых подходов к профессиональному развитию гражданских служащих;
4. создание единого информационного портала для профессионального развития гражданских служащих;
5. разработка плана обучающих программ для повышения компьютерной грамотности, необходимой для эффективного исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими.

Профессиональное развитие персонала Министерство труда и социальной защиты РФ рекомендует обеспечивать посредством организации:

* профессиональной переподготовки или повышения квалификации гражданских служащих в ходе реализации государственного заказа на дополнительное профессиональное образование;
* иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, организованных с привлечением организаций, осуществляющих образовательную деятельность, на основе внутриведомственного или межведомственного взаимодействия – с привлечением представителей экспертного сообщества, по договоренности с иными государственными органами и организациями.

Одним из направлений реализации федеральной программы «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015-2018 годы)» является обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих. Обеспечение непрерывности профессионального образования предполагает реализацию новых подходов к развитию профессиональных качеств государственных служащих на основе:

1. индивидуального подхода к планированию мероприятий их профессионального развития, рассчитанных на трёхлетнюю перспективу;
2. регулярной оценки их профессионального потенциала;
3. должностного роста государственного служащего с учетом комплексной оценки его знаний, умений, навыков и результатов обучения.

Направление совершенствования системы профессионального развития государственных гражданских служащих включает в себя индивидуальный план профессионального развития гражданского служащего, который разрабатывается им в соответствии с должностным регламентом совместно с непосредственным руководителем сроком на три года и утверждается в порядке, устанавливаемом представителем нанимателя. В индивидуальном плане указываются:[[10]](#footnote-10)

1. цель, вид, форма и продолжительность получения дополнительного профессионального образования, включая сведения о возможности использования дистанционных образовательных технологий и самообразования;
2. направления дополнительного профессионального образования;
3. ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования гражданского служащего.

Основной целью профессионального развития государственных гражданских служащий является обеспечение получения ими знаний и умений, позволяющих эффективно управлять изменениями, оперативно принимать решения в условиях риска и неопределенности.

В результате планирования мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего необходимо определить:

* вид мероприятия по профессиональному развитию с учетом указанных выше групп гражданских служащих и целевых направлений;
* сроки осуществления мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих, включая предполагаемую дату начала и продолжительность (объем) соответствующего мероприятия;
* исполнителей, привлекаемых для реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, способных обеспечить получение слушателями знаний, развитие профессиональных и личностных качеств гражданских служащих на качественном уровне (организации, осуществляющие образовательную деятельность, включая образовательные, научные и иные организации, представителей экспертного сообщества, государственных органов).

Мероприятия по непрерывному профессиональному развитию государственных служащих, носящие комплексный характер, должны осуществляться на основе рассчитанного на трехлетнюю перспективу индивидуального плана профессионального развития государственного служащего и его должностного роста с учетом комплексной оценки его знаний, умений, навыков и результатов обучения.

Мероприятия по непрерывному профессиональному развитию государственных служащих должны предусматривать:

* обучение по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
* проведение обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги и другие), обеспечивающих оперативное обновление знаний, умений и навыков с учетом текущих изменений действующего законодательства;
* проведение мероприятий по обмену опытом ("круглые столы" конференции, стажировки и другие);
* самообразование государственных служащих;
* внедрение наставничества на государственной службе;
* обучение государственных служащих, включенных в кадровый резерв, и дальнейшая работа с резервистами по обеспечению их продвижения для замещения должностей государственной службы в порядке должностного роста.

В целях повышения эффективности кадровой работы сотрудникам кадровых подразделений государственных органов рекомендуется мероприятия по профессиональному развитию кадрового состава осуществлять на основе плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадрового потенциала, который ежегодно утверждается руководителем данного государственного органа или его заместителем.

В процессе подготовки и реализации плана мероприятий по профессиональному развитию рекомендуется придерживаться следующего порядка:

1. на основе результатов анализа потребности в профессиональном развитии гражданских служащих, а также с учетом приведенных ниже положений сформировать перечень планируемых к проведению в течение года мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих по тематике, соответствующей основным направлениям деятельности государственного органа;
2. проинформировать гражданских служащих всех структурных подразделений государственного органа о Планируемых мероприятиях;
3. уточнить перечень Планируемых мероприятий в соответствии с обоснованными предложениями или замечаниями руководителей структурных подразделений;
4. утвердить План у руководителя государственного органа или курирующего заместителя руководителя;
5. в течение года при необходимости (поступлении актуальных предложений от руководителей структурных подразделений; выявлении потребности в организации конкретного мероприятия по профессиональному развитию) осуществлять корректировку Плана;
6. проанализировать итоги выполнения Плана и подготовить соответствующий отчет, который утверждает руководитель государственного органа или курирующий заместитель руководителя;
7. довести информацию о ходе работы по профессиональному развитию кадрового состава в отчетном году до руководителя государственного органа (если отчет утверждает курирующий заместитель руководителя).

**Вывод по Главе 1:** Профессиональное развитие гражданских служащих способствует становлению гражданского служащего как профессионала, обладающего актуальными знаниями и умениями, способного реализовать свой потенциал в условиях современного общества. Осмысление современного понимания профессионального развития позволяет рассматривать обучение как его непременное условие, а карьерный рост – как возможный и необходимый результат. Современная система профессионального развития включает в себя выражение в профессии, направление деятельности по управлению кадрами, непрерывное развитие профессиональных компетенций. В целом содержание понятия «профессиональное развитие» состоит из профессионально-квалификационного развития, профессионально-должностного развития и личностно-профессионального развития.

Ведущей тенденцией в становлении принципа профессионального развития в государственной кадровой политике является требование постоянного повышения профессионализма кадрового состава путем непрерывного профессионального развития государственных служащих, при этом задача развития профессиональных качеств сменилась установкой на развитие профессиональных компетенций и повышение профессиональной компетентности. Проведение профессионального развития гражданских служащих на системной основе обеспечивает повышение общего уровня компетентности гражданских служащих, в том числе развитие таких профессиональных и личностных качеств, как стратегическое мышление, командное взаимодействие, гибкость и готовность к изменениям, а также лидерство и принятие управленческих решений, необходимых для достойного выполнения профессиональной служебной деятельности.

Министерство труда и социальной защиты РФ в соответствии с актуальными аспектами государственной политики ежегодно формирует перечень приоритетных направлений дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих, рекомендуя ежегодно организовывать обучение государственных гражданских служащих по дополнительным профессиональным программам, тематика которых соответствует направлениям, включенным в Перечень приоритетных направлений на соответствующий год. Также Министерством труда и социальной защиты РФ разрабатываются рекомендации по планированию и организации процесса профессионального развития государственных гражданских служащих, утверждаются планы индивидуального развития, мероприятия по непрерывному профессиональному образованию.

# Глава 2 Планирование и организация профессионального развития на государственной службе: отечественный и зарубежный опыт

**2.1 Зарубежный опыт профессионального развития кадрового потенциала в системе государственного управления**

Проблемы обеспечения квалифицированными кадрами органов власти связаны с уровнем профессионализма служащих и развитием государства, поэтому данный вопрос является приоритетным для любой страны.[[11]](#footnote-11)

В последнее время подготовка квалифицированных профессиональных государственных служащих становится настойчивым условием современности. Раньше всех вопрос рациональной и эффективной организации деятельности государственных служащих стал интересен странам запада. Именно поэтому опыт этих стран стал наиболее интересен для специалистов в сфере управления.

Для выстраивания целостной картины системы подготовки кадров для государственной службы за рубежом необходимо рассмотреть все три подхода: англосаксонский (Великобритания), континентальный (Франция) и американский (США). Проанализируем детальнее характерные черты профессионального развития государственных служащих на примере отмеченных государств.[[12]](#footnote-12)

**Единое управление кадровой политикой на гражданской государственной службе в Великобритании** реализовывает премьер-министр, который в совокупности является министром по делам государственной службы. Он отвечает за регулирование гражданской службы в рамках осуществления заключений исполнительных органов власти. Руководитель гражданской службы отвечает за надлежащее исполнение своих обязанностей данной службой и обеспечение максимально подходящих условий труда для государственных служащих.[[13]](#footnote-13)

Нахождение на высших должностях государственной службы этого государства не должно превышать четыре года. Основным отличием системы государственной службы в Великобритании от других иностранных систем является жесткость на всех уровнях, и обуславливается тем, что государственные служащие ограничены в возможности перехода из одного министерства в другое и также из одной группы в другую.

За выполнение проекта реформ гражданской службы ответственным является Секретариат кабинета министров.

В последнем плане реформ гражданской службы одним из важнейших направлений отмечено обеспечение условий для получения новых навыков, знаний и умений государственных служащих в цели эффективности деятельности государственных органов власти.[[14]](#footnote-14) Для выполнения поставленной задачи выступила инициатива принять индивидуальные планы развития для всех гражданских служащих сроком на пять лет. В таких планах должна будет размещаться информация о том, какие навыки конкретно для этого служащего необходимо приобрести и каким образом это будет достигаться. Вместе с этим, не скрывается, что пробелы в профессионализме уже выявлены, например, отмечена недостаточная квалификация в сфере финансового менеджмента, управления проектами, рисками и другие. Для поддержания постоянного функционирования индивидуальных планов развития развивается новейшая модель компетенций и вместе с ней система профессионального развития гражданских служащих, включающая обучение и повышение квалификации.

Модель компетенции применима ко всем должностям государственной гражданкой службы. Её особенность состоит в том, что в основу деятельности любого служащего входят единые ценности гражданской службы — порядочность, честность, непредвзятость и беспристрастность. Гражданский служащий, обеспечивая исполнение полномочий государственного органа, должен всегда помнить, что личностные качества, такие как признание, соблюдение и защита прав и свобод человека, гражданина его основополагающая конституционная обязанность, в своем поведении и принимаемых решениях подтверждать приверженность высшей ценности. Профессиональные и личностные качества тем временем можно выявить с помощью оценки эффективности. Данная оценка заключается в определении соответствия жизненных ценностей претендента ценностям и миссии государственного органа, предусмотренным единой моделью, потенциальной возможности соблюдения им утвержденных в государственном органе принципов и правил поведения. Основной целью проведения оценки профессиональных и личностных качеств претендента, осуществляемой в ходе оценочных процедур с использованием таких методов оценки, как индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, является определение его способностей быть приверженным профессиональной культуре государственного органа. Процедура проведения оценки профессиональных и личностных качеств претендента осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о гражданской службе и с учетом методических материалов, подготовленных Минтрудом России.

Модель включает в себя: установление тенденции — видеть целостную картину ситуации, менять и совершенствовать, осуществлять результативные действия; привлечение граждан — заключается во взаимодействии с населением, обеспечение равных возможностей каждого гражданина; достижение результатов — управление качеством процесса реализации задач, своевременное достижение целей. Такая модель способствует повышению профессионализма и компетентности, честности при исполнении гражданскими служащими должностных обязанностей, что обеспечит формирование имиджа государственного органа, вызывающего доверие к его деятельности, а также повышение престижа государственной гражданской службы в целом.

Возможность прохождения повышения квалификации государственные служащие предоставляет Колледж гражданской службы, открытом преподавателями из Национальной школы государственного управления, (была закрыта в 2012 году) где предлагается и обучение собственными силами, и специализированное обучение, которое направлено на удовлетворение личных потребностей государственных служащих, а также курсы на постоянной основе.

Для повышения квалификации государственных служащих создан и действует сайт Civil Service Learning[[15]](#footnote-15), содержащий информацию о дистанционном обучении, онлайн и очных курсах. Но наибольшая часть предоставляющихся возможностей по повышению квалификации содержится в Общей программе, которая содержит в себе три блока:

1. Ключевые навыки, являющиеся основой работы всех гражданских служащих: обслуживание население, управление проектами, навыки в сфере финансового управления и информационных технологий.
2. Работа на государственной службе: специфические навыки работы в органах государственной власти, например, навыки организации и проведения пресс-конференций и официальных встреч, ведения документооборота, применение знаний законодательства.
3. Лидерство и усовершенствование навыков управления — умений, с помощью которых служащий будет способен эффективно управлять людьми и процессами на любом уровне государственной службы.

**Повышение квалификации государственных служащих во Франции** можно охарактеризовать как постоянное профессиональное развитие. Оно включает подготовку к первой должности государственного служащего и дальнейшее обучение на всех этапах его карьеры.

Во Франции существует порядка 70 административных школ, которые предоставляют различные типы обучения для сотрудников государственной службы. Для государственной гражданской службы основной является Школа публичного государственного управления.[[16]](#footnote-16) Следом за ней идут политехнические и инженерные школы, пять региональных институтов управления, а также специализированные административные школы, созданные для обучения управленческих кадров государственной службы по таким направлениям, как налоги, таможня, безопасность, здравоохранение и т. д. Региональные институты управления занимаются подготовкой основной части кадров администрации государства, за исключением высокопоставленных чиновников.

Административные школы занимаются переподготовкой и повышением квалификации, международным сотрудничеством, научно-исследовательской работой. Они сотрудничают в рамках сети школ государственной службы — неформальной ассоциации, объединяющей около 40 школ с целью обмена опытом для улучшения результатов работы.

Поступление в Школу государственного управления осуществляется по двум конкурсам. Первый из них — для выпускников учебных заведений, не имеющих стажа, но желающих построить карьеру руководителя; второй — для руководящих работников, имеющих стаж работы не менее пяти лет. Для руководителей государственного или частного сектора Школа предлагает краткосрочные курсы по конкретным тематикам. Также предлагаются полностью персонализированные учебные курсы по проблематике Европейского Союза, предназначенные для гражданских служащих, выборных должностных лиц, менеджеров из частного сектора, лиц свободных профессий и представителей гражданского общества.

Непрерывное обучение включает:

1. Семинар в сфере управления государственным сектором. Он состоит из трех модулей и адресован руководителям служб центрального правительства, местных властей и других учреждений государственного сектора.
2. Межведомственные тренинги. Это тринадцать одно- или двухдневных сессий по одной тематике, ориентированных главным образом на модернизацию управления государственным сектором и на вопросы управления в рамках ЕС.
3. Карьерную мобильность. Учебные циклы в поддержку карьерной мобильности предлагает Школа публичного (государственного) управления.
4. Послевузовское обучение науке о европейской интеграции.

Особого внимания заслуживает **опыт профессионального развития государственных служащих в Соединенных Штатах Америки**. Он характеризуется децентрализацией, многовариативностью образовательных программ и их взаимосвязью с получением навыков в области ведения бизнеса.

Управление кадровой службы возлагает на себя обязанности по методике и организации профессионального развития государственных служащих на федеральном уровне. Обучение, то есть повышение квалификации больше напоминает самообучение – это представлено Центром развития лидерских качеств, в т. ч. Восточный и Западный центры подготовки и повышения квалификации, а также Федеральный институт руководящих кадров. Наряду с этим Управление кадровой службы реализует направление развития модели Компетентности лидерства и Ключевых квалификаций руководителей.

Центр развития лидерских качеств предлагает образовательные программы, построенные на ключевых квалификациях руководителей на любом этапе прохождения государственной службы.[[17]](#footnote-17) Это межправительственные образовательные курсы, аттестационные программы, индивидуальные решения и технологическая система USALearning. Услуги предоставляются через электронное обучение, обучение в аудиториях, в центрах Федерального института руководящих кадров, а также в центрах подготовки и повышения квалификации. USALearning — официальный сайт по обучению и повышению квалификации федерального правительства США.

Управлением кадровой службы были разработаны пять ключевых квалификаций руководителей и соответствующие компетентности лидерства.[[18]](#footnote-18) Такая модель позволяет выявлять потенциальных лидеров, разрабатывать планы индивидуального развития и составлять учебные программы (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые квалификации руководителей и компетентности лидерства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Управление изменениями | Руководство людьми | | Ориентация на результат | Деловые качества | | Создание объединений |
| Новаторство и творческий потенциал  Внешняя осведомленность  Гибкость  Работоспособность  Стратегическое мышление  Проницательность | Управление конфликтами  Понимание культурных факторов  Раскрытие потенциала служащих  Формирование команды | | Ответственность  Ориентация на потребителей  Решительность  Предприимчивость  Решение задач  Техническая эффективность | Управление финансами  Управление человеческим капиталом  Управление научно-техническим развитием | | Сотрудничество  Политический опыт  Влияние/обсуждение |
| Основные компетенции | | | | | | |
| Навыки межличностного общения  Непрерывное обучение | | Устные коммуникации  Письменные коммуникации | | | Честность/добропорядочность  Ориентация на общественные услуги | |

Всем членам Службы высших руководителей (СВР) рекомендуется иметь план индивидуального развития с четко определенными целями: краткосрочными — направленными на овладение профессиональными и управленческими навыками, и долгосрочными — связанными с развитием их творческого потенциала.

В США наиболее распространены следующие типы профессионального развития государственных служащих высшего уровня: повышение квалификации и обучение, ротации и стажировки. Деятельность учебных заведений и центров по профессиональному развитию государственных служащих в основном направлена на руководителей среднего и высшего звена.

Сильно развита система подготовки служащих внутри ведомств. Содержание обучения зависит от должностных обязанностей конкретного чиновника, а также данных экспертных опросов. Госслужащие могут выбирать программу на своё усмотрение, которая им больше подходит, также есть возможность проходить обучение в негосударственных учебных заведениях и академических центрах, что поощряется, так как позволяет изучить опыт менеджмента в других секторах и рассматривать общественные проблемы с различных точек зрения. Правительство оплачивает расходы на обучение госслужащих в американских университетах, школах и на различных курсах. Важно отметить активное использование опыта обучения в сфере бизнеса, в том числе совместное обучение госслужащих с менеджерами коммерческих фирм.

Особое место в США отводится профессиональным ассоциациям. В сфере государственного управления и повышения квалификации одной из главных считается Национальная ассоциация институтов государственной службы США (NАSРАА). Это международная ассоциация общественно-политических школ (школы государственной политики и управления) в университетах США и за рубежом.[[19]](#footnote-19)

Анализ современных систем квалификационных требований к государственным служащим в европейских странах и США, позволил определить, что он основан на компетентностном подходе, его основой внедрения является модель компетенций, представляющая собой перечень компетенций и инструментов. Во всех рассмотренных странах широко развита сеть дистанционного образования, позволяющая пройти повышение квалификации без отрыва от работы, что существенно экономит временные и финансовые затраты. Модульный принцип обучения обеспечивает большую гибкость, позволяя государственным служащим самостоятельно планировать время на обучение, последовательность изучения модулей и тем самым осуществлять обучение более эффективно.

**2.2 Характеристика системы профессионального развития государственных гражданских служащих в Ульяновской области**

В течение 2010-2018 годов в Ульяновской области проведён масштабный комплекс мероприятий, направленных на формирование профессионального состава государственных гражданских служащих Ульяновской области и муниципальных служащих в Ульяновской области путём внедрения инновационных кадровых технологий.[[20]](#footnote-20)

Необходимый уровень профессионализма и компетентности служащих обеспечивается за счёт реализации различных видов их обучения (дополнительное профессиональное образование, краткосрочные семинары, самоподготовка, внутреннее обучение). Организация повышения квалификации служащих ведётся в рамках государственного заказа на основе договоров Правительства Ульяновской области с образовательными организациями. Внедряются такие формы обучения, как электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Проводятся тренинги, направленные на развитие управленческих компетенций: «Эффективный руководитель», «Формула успеха. Составляющие успешного менеджмента», «Ораторское мастерство», «Стратегическое мышление», «Искусство убеждения, коммуникация, манипуляция», «Мотивация, постановка целей на основе ценностей». Внедряется практико-ориентированная модульная программа «Встряска для лидеров», содержащая два проекта – «Командный переход по льду через Волгу» и «Золотая миля лидера», направленные на развитие и укрепление управленческих навыков и компетенций руководящего состава служащих через внедрение инновационных методов развития лидеров.

Организация дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих и муниципальных служащих в Ульяновской области осуществляется в соответствии с Федеральным и региональным законодательствами, в рамках Постановления Правительства Ульяновской области от 8 сентября 2014 года № 22/410-П «Об утверждении государственной программы Ульяновской области "Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы».

Целью государственной программы является совершенствование системы государственного управления в Ульяновской области, а одним из ее направлений является развитие системы подготовки кадров для государственных органов Ульяновской области, органов местного самоуправления муниципальных образований Ульяновской области и создание необходимых условий для нахождения на государственной гражданской службе Ульяновской области компетентных и инициативных молодых людей.[[21]](#footnote-21) Данной программой обозначена проблема качества профессионального образования государственных гражданских служащих Ульяновской области и муниципальных служащих: оно не в полной мере отвечает необходимым потребностям, диктуемым современными условиями, при этом недостаточное внимание уделяется дальнейшему профессиональному развитию муниципальных служащих.

В рамках решения данной проблемы предполагается:

* организация дополнительного профессионального образования лиц, замещающих государственные должности Ульяновской области, государственных гражданских служащих государственных органов Ульяновской области, лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципальных образований Ульяновской области;
* организация краткосрочных семинаров и тренингов по актуальным вопросам профессиональной служебной деятельности лиц, замещающих государственные должности Ульяновской области, государственных гражданских служащих государственных органов Ульяновской области, лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципальных образований Ульяновской области;
* организация и проведение областных конференций по вопросам государственной гражданской службы Ульяновской области и муниципальной службы ("Молодежь на службе, проблемы и перспективы" и др.);
* организация и проведение "круглых столов", интеллектуальных игр среди государственных гражданских служащих Ульяновской области;
* организация обучения по вопросам государственного управления с применением электронных образовательных и информационных ресурсов. Формирование учебно-методического обеспечения дополнительного профессионального образования (учебные материалы, электронные учебники, презентации, симуляторы, видеотренинги, тесты);
* организация дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Ульяновской области (учебные материалы, электронные учебники, презентации, симуляторы, видеотренинги, тесты);
* проведение областного конкурса "Лучшие во власти";
* организация и проведение мероприятий по развитию молодежного объединения "Клуб молодых государственных гражданских служащих Ульяновской области";
* организация и проведение конкурса среди государственных гражданских служащих Ульяновской области "Я - молодой";
* совершенствование механизма формирования резерва управленческих кадров Ульяновской области: разработка (актуализация) заданий, тестов для проведения отборочных мероприятий конкурса по формированию резерва управленческих кадров Ульяновской области;
* организация подготовки резерва управленческих кадров Ульяновской области (организация функционирования Корпоративного университета резерва управленческих кадров Ульяновской области: проведение бизнес-тренингов, психологических тренингов и т.п.);
* организация дополнительного профессионального образования лиц, включенных в резерв управленческих кадров Ульяновской области;
* организация и проведение конкурса "Золотой резерв Ульяновской области";
* организация издания вестника "Резерв управленческих кадров Ульяновской области";
* организация изготовления информационных видеоматериалов по вопросам формирования и подготовки резерва управленческих кадров Ульяновской области;
* выпуск сборников статей по модернизации системы государственного и муниципального управления, подготовленных лицами, включенными в резерв управленческих кадров Ульяновской области.

Также данная программа включает в себя финансовое обеспечение за счет бюджетных ассигнований областного бюджета Ульяновской области, выделенный на реализацию данного направления, ответственных за исполнение программы, план мероприятий, расписанный на каждый год промежутка 2015-2020 гг. Также важно отметить, что ожидаемый эффект от реализации направления профессиональной подготовки и переподготовки кадров государственной службы Ульяновской области предполагает повышение профессионального уровня 5524 лиц, замещающих государственные должности Ульяновской области, государственных гражданских служащих государственных органов Ульяновской области, лиц, замещающих выборные муниципальные должности, и муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципальных образований Ульяновской области.

В 2015 году начала свою деятельность автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Ульяновской области», представляющая собой центр корпоративного обучения представителей органов государственного и муниципального управления, бизнес-организаций на территории Ульяновской области.

С целью организации планирования индивидуального развития служащих проводится оценка уровня их профессионального потенциала, карьерных перспектив. Мотивация труда в системе государственной службы может носить только нематериальный характер: благодарность, различные поздравления, организация дополнительного образования и переподготовки, спортивные мероприятия, вручение грамот, присвоение званий и иные гарантии. Следовательно, перед государственными органами стоит важнейшая задача обеспечить такие условия для трудовой мотивации государственных служащих, которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать их профессиональной и творческой реализации, воспитывать в них высокие нравственные ценности и этические принципы служебной деятельности, чтобы в дальнейшем повысить ответственность, результативность и авторитет государственной гражданской службы.

Таким образом для повышения личной мотивации к обучению и развитию служащих Управлением по вопросам государственной службы и кадров Ульяновской области совместно с Управлением информационных технологий Ульяновской области разработана и поэтапно внедряется электронная карта профессионального развития государственных гражданских служащих Ульяновской области.

Электронная карта профессионального развития – это электронный, интерактивный документ, содержащий подробную информацию о профессиональном развитии каждого служащего, включая самообразование и общественную деятельность, и представляет собой современный, удобный инструмент взаимодействия всех участников образовательного процесса, тем самым способствует формированию условий для реализации стандартов нового поколения по развитию информационно-образовательной среды.

Данная карта размещается на Корпоративном образовательном портале органов государственной власти и состоит из трёх информационных разделов:

1. «Сведения о профессиональном образовании гражданского служащего», который включает в себя карту профессионального развития «Основное профессиональное образование».
2. «Индивидуальный план профессионального развития», состоящий из карты профессионального развития «Дополнительное образование» и карты профессионального развития «Самообразование».
3. «Сведения о публичной профессиональной деятельности гражданского служащего».

За каждый показатель (мероприятие), в котором служащий принимал участие, начисляются определённые баллы. При выведении общего рейтинга баллы суммируются и визуализируются в виде графика или диаграммы как по каждому служащему отдельно, так и в разрезе сведений по всем служащим.

В карту профессионального развития «Основное профессиональное образование» заносятся сведения по следующим пунктам:

* место работы (указывается структурное подразделение);
* уровень образования (вид, указывается один из предлагаемых вариантов);
* период обучения (даты начала и завершения обучения);
* наименование образовательной организации;
* форма обучения (указывается один из предлагаемых вариантов);
* факультет и специальность (направление подготовки);
* документ об образовании и (или) о квалификации (указывается один из предлагаемых вариантов);
* присвоенная квалификация по специальности (направлению подготовки);
* отметка о выполнении (отметка «Выполнено» ставится при условии завершенного обучения и полученного документа, отметка «Выполнено частично» ставиться при условии прохождения обучения в настоящее время).

Далее **на первом этапе** заносится информация о пройденном (и текущем) обучении в рамках дополнительного профессионального образования, краткосрочного обучения и т.п. В этой связи стоит отметить направления мероприятий, разработанных в рамках государственного заказа Ульяновской области на мероприятия по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Ульяновской области и муниципальных служащих в Ульяновской области на 2018 год:

* управление государственными и муниципальными закупками;
* правовые и организационные основы противодействия коррупции в Российской Федерации;
* актуальные вопросы построения эффективного механизма реализации государственной национальной политики Российской Федерации;
* спичрайтинг в сфере государственного управления;
* вопросы муниципального управления и административного судопроизводства;
* система управления проектной деятельностью;
* совершенствование работы с обращениями граждан и другие.

**Второй этап** заполнения раздела носит плановый характер. Данный раздел является индивидуальным планом профессионального развития государственного гражданского служащего. Индивидуальный план профессионального развития разрабатывается гражданским служащим совместно с непосредственным руководителем в соответствии с должностным регламентом и заполняется в электронном виде на информационном ресурсе, а также на бумажном носителе. При разработке индивидуального плана профессионального развития изначально заполняются следующие пункты:

* место работы (указывается структурное подразделение);
* цель обучения (указывается один из предлагаемых вариантов);
* вид образования (указывается один из предлагаемых вариантов);
* форма обучения (указывается один из предлагаемых вариантов);
* направление обучения (указывается один из предлагаемых вариантов);
* ожидаемая результативность обучения (указывается один из предлагаемых вариантов);
* период, продолжительность (указывается только год).

Сведения о фактическом выполнении мероприятий, предусмотренных индивидуальным планом профессионального развития, заносятся пользователем информационного ресурса в индивидуальный план профессионального развития в электронном виде в течение пяти рабочих дней после их выполнения, где прописываются все данные о пройденной программе дополнительного профессионального образования.

Раздел «Карта профессионального развития. Самообразование» относится к индивидуальному плану профессионального развития. При разработке данного раздела изначально заполняются следующие пункты:

-место работы (указывается структурное подразделение);

-тип изученного материала (указывается один из предлагаемых вариантов);

-цель изучения материала (указывается один из предлагаемых вариантов).

Сведения о фактическом выполнении мероприятий, предусмотренных данным разделом, заносятся пользователем информационного ресурса в индивидуальный план профессионального развития в электронном виде в течение пяти рабочих дней после их выполнения.

**На третьем этапе** заполняется раздел «Карта профессионального развития. Публичная профессиональная деятельность» указываются сведения по фактическому исполнению мероприятию:

-место работы (указывается структурное подразделение);

-вид мероприятия (указывается один из предлагаемых вариантов);

-описание мероприятия;

-цель мероприятия;

-результат мероприятия;

-электронная копия материала (гиперссылка на материал) (при наличии);

-дата мероприятия;

-отметка о выполнении.

Данная информация будет использоваться при прохождении аттестации и проведении квалификационного экзамена, при проведении ежегодной комплексной оценки руководящего состава, при продвижении служащего по карьерной и профессиональной лестнице, а также при выборе и использовании различных мотивирующих мер к служащим.

Результатом внедрения электронной карты профессионального развития можно считать создание визуального профиля профессионального развития служащего и, как следствие, повышение мотивации служащих к обучению и профессиональному развитию.

Наряду с этим используются такие методы, как оценка «360 градусов», онлайн-тестирование на знание управленческих компетенций, личностно- профессиональная диагностика. В органах государственного и муниципального управления внедрены эффективные технологии и современные методы кадровой работы, направленные на повышение профессиональной компетентности, мотивации служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности. Одним из важнейших показателей эффективности государственных служащих считают профессиональную компетентность. Понятие «компетентность» включает в себя такие показатели, как знания и опыт сотрудника, осведомленность и способность государственного служащего к эффективному выполнению поставленных перед ним планов и задач. Также для развития навыков государственного служащего необходимо уметь творчески подходить к решению задач.

В целях эффективного использования имеющегося кадрового потенциала на государственной гражданской службе Ульяновской области с 2008 года в исполнительных органах государственной власти введен и эффективно действует Институт наставничества, целью которого является оказание помощи лицам, поступающим на службу, в приобретении ими необходимых профессиональных навыков и опыта работы. Данное направление работы реализуется в соответствии с Постановлением Правительства Ульяновской области от 18 мая 2012 г. N 234-П об утверждении «Положения о наставничестве в Правительстве Ульяновской области и в исполнительных органах государственной власти Ульяновской области».[[22]](#footnote-22) Целью наставничества в Правительстве Ульяновской области и в исполнительных органах государственной власти Ульяновской области является оказание помощи лицам, замещающим должности государственной гражданской службы Ульяновской области и должности, не отнесенные к государственным должностям Ульяновской области и должностям государственной гражданской службы Ульяновской области, в отношении которых осуществляется наставничество, в приобретении необходимых профессиональных навыков и опыта работы, а также воспитание у них требовательности к себе и заинтересованности в результатах труда.

Вместе с этим главными задачами наставничества являются:

* ускорение процесса профессионального становления сотрудников;
* развитие способности сотрудников самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью, закрепленные должностным регламентом (должностной инструкцией);
* выработка у сотрудников высоких профессиональных и моральных качеств, ответственности, дисциплинированности, добросовестности, сознательного и творческого отношения к выполнению служебного долга;
* оценка профессиональных знаний и навыков сотрудников исходя из результатов исполнения возложенных на них должностных обязанностей, а также осуществления мероприятий, предусмотренных адаптационной программой вхождения в должность.

За период 2008-2017 гг. за 819 лицами, принятыми на государственную гражданскую службу, было закреплено 704 наставника (рис. № 1)

Рисунок № 1. Отношение количества наставников к общей численности сотрудников за 2008-2017 гг.

**Выводы по Главе 2:** западноевропейский опыт реализации программ профессионального образования государственных служащих показал, что существуют свои особенности, проявляющиеся в приспособлении образовательных программ под существующие политические, социально-экономические и культурные обстоятельства. Стоит отметить, что в подготовке кадров государственной службы за рубежом играют роль три подхода: англосаксонский (Великобритания), континентальный (Франция) и американский (США). Для поддержки планов развития в Великобритании создается новая модель компетенций, а также система обучения и повышения квалификаций гражданских служащих. Качество подготовки будущих управленцев особенно важно в осуществлении государственного управления. Механизм подготовки кадров, нацеленный не на узкую специализацию, а на развитие специалиста широкого профиля, как в Великобритании, предполагает осуществление постоянной ротации служащих в организации. Повышение квалификации государственных служащих во Франции можно охарактеризовать как постоянное профессиональное развитие. Оно включает подготовку к первой должности государственного служащего и дальнейшее обучение на всех этапах его карьеры. Опыт же США отличается децентрализацией, многоуровневостью программ и их взаимосвязью с программами обучения в сфере.

Проанализировав опыт реализации профессионального развития государственных гражданских служащих Ульяновской области, стоит отметить, что повышение квалификации и иные мероприятия в системе профессионального развития служащих ведётся в рамках государственного заказа на основе договоров Правительства Ульяновской области с образовательными организациями. Органами исполнительной власти Ульяновской области обозначена проблема несоответствия качества профессионального образования государственных гражданских служащих Ульяновской области современным потребностям общества.

Одним из наиболее важных направлений системы профессионального развития государственных гражданских служащих является планирование индивидуального развития: в связи с этим проводится оценка уровня их профессионального потенциала, карьерных перспектив. Для повышения мотивированности к обучению и развитию служащих Управлением по вопросам государственной службы и кадров Ульяновской области совместно с Управлением информационных технологий Ульяновской области разработана и постепенно внедряется электронная карта профессионального развития государственных гражданских служащих Ульяновской области, результатом внедрения которой можно будет считать создание визуального профиля профессионального развития служащего и повышение мотивации служащих к обучению и профессиональному развитию. Так как государственный служащий обязан регулярно проходить аттестацию и повышение квалификации, то его результаты могут учитываться и при рассмотрении кандидата на повышение в должности, как метод стимулирования обучения.

Необходимо учесть, что в целях результативного использования имеющегося кадрового потенциала на государственной гражданской службе Ульяновской области с 2008 года в исполнительных органах государственной власти введен и эффективно действует Институт наставничества, целью которого является оказание помощи лицам, поступающим на службу, в приобретении ими необходимых профессиональных навыков и опыта работы.

# Заключение

Принцип профессионализма кадров государственной службы последовательно провозглашался в государственной кадровой политике с начала создания системы государственной гражданской службы Российской Федерации. Постоянно повышались и повышаются требования к профессиональному уровню государственных служащих, обосновывалась необходимость профессионального развития и обучения. В рамках федеральных программ реформирования и развития государственной гражданской службы в последние двадцать лет постоянно предусматривается разработка и реализация мер, направленных на обеспечение деятельности по профессиональному развитию служащих, ставится задача повышения профессиональной компетентности.

В настоящее время, когда человеческий фактор играет определяющую роль в устойчивом развитии России, государство обязано уделять особое внимание вопросам формирования, профессионального развития и рационального использования кадрового потенциала в целом и потенциала государственной власти и управления в частности. Современная система управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы Российской Федерации находится в стадии становления. Этот процесс проходит в таких условиях, когда активно идет разработка новых подходов и идей, поиск эффективных механизмов и технологий управления персоналом, что, в свою очередь, тесно связано с общемировыми тенденциями развития государства и гражданского общества.

Кадровый потенциал государственного управления в Российской Федерации основывается на высококвалифицированных профессиональных работниках, которые заняты на государственной службе улучшением жизни и защитой общества. Такие государственные работники должны ставить для себя целью повышение эффективности государственной службы, защита интересов общества и государства. Высокая квалификация таких государственных служащих невозможна без должного образования.

Актуальность проблеме изучения придает реализация в настоящее время федеральной программы развития государственной гражданской службы на 2015-2018 годы, в которой были поставлены задачи обеспечения непрерывного профессионального развития служащих и роста их профессиональной компетентности, а в плане мероприятий программы предусмотрена модернизация действующей системы дополнительного профессионального образования, совершенствование механизма взаимодействия государственных органов с образовательными организациями, занимающимися обучением гражданских служащих, внедрение механизмов комплексной оценки. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации ежегодно формирует перечень приоритетных направлений дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих, разрабатывает рекомендации по планированию и организации процесса профессионального развития, а также планы индивидуального развития государственных гражданских служащих.

На примере опыта Правительства Ульяновской области отмечено, что организация повышения квалификации служащих ведётся в рамках государственного заказа на основе договоров Правительства Ульяновской области с образовательными организациями. Для повышения личной мотивации к обучению и развитию служащих Управлением по вопросам государственной службы и кадров Ульяновской области совместно с Управлением информационных технологий Ульяновской области разработана и поэтапно внедряется электронная карта профессионального развития государственных гражданских служащих Ульяновской области. А также, в Ульяновской области с 2008 года в исполнительных органах государственной власти введен и эффективно действует Институт наставничества, целью которого является оказание помощи лицам, поступающим на службу, в приобретении ими необходимых профессиональных навыков и опыта работы.

В курсовой работе были рассмотрены следующие зарубежные подходы развития системы профессионального развития государственных гражданских служащих: англосаксонский (Великобритания), континентальный (Франция) и американский (США). Выводом стало то, что в системе западноевропейских традиций образования существуют свои особенности, заключающиеся в адаптации образовательных программ под местные политические, социально-экономические и культурные условия.

Таким образом, можно заявить, что в каждой стране существуют качественно отличающиеся друг от друга программы, механизмы, методы осуществления профессионального развития государственных служащих.

# Библиографический список

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/> ;

Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 N 58-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_42413/ ;

Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 1474 (ред. от 08.03.2015) "О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64958/> ;

Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>;

Постановление Правительства РФ от 17 апреля 2008 г. N 284 "О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/193130/> ;

Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http:// government.ru (дата обращения 01.12.2018);

Распоряжение Губернатора Ульяновской области от 16.03.2017 № 198-р «Об утверждении Стратегии развития инновационных кадровых технологий и корпоративной культуры в системе государственной гражданской службы Ульяновской области и муниципальной службы в Ульяновской области до 2030 года” [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ulgov.ru/pub/atts/page/150211.pdf> (дата обращения 01.12.2018);

Постановление Правительства Ульяновской области от 8.09.2014 № 22/410-П «Об утверждении государственной программы Ульяновской области "Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы» (ред. от 11.12.2017) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/463707857> (дата обращения 01.12.2018);

Постановление Правительства Ульяновской области от 18.05.2012 № 234-П об утверждении «Положения о наставничестве в Правительстве Ульяновской области и в исполнительных органах государственной власти Ульяновской области» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kadr.ulgov.ru/1649/> (дата обращения 01.12.2018);

Апон, М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: Учебное пособие / М.Е. Апон. – Санкт-Петербург: НОИР, 2016. – 56 с.;

Бельский В.Ю., Журавлев Д.А. Принципы и приоритеты формирования государственной кадровой политики России // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 2. С. 276-278;

Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 65-88.

Бушуева, И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект: Дисс. .. .канд. соц. наук / И.П.Бушуева. - Нижний Новгород, 2015. - 202 с.;

Василенко, И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И.А. Василенко. – М.: Логос, 2013. - 200 с;

Василов, С.И. Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе государственной гражданской службы: Дисс. ... канд. экон. наук / С.И.Василов. - М., 2016. - 186 с.;

Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие для прикладного бакалавриата / Н.С. Гегедюш, Е.В. Масленникова, М.М. Мокеев и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 238 c.;

1. Капустин В. Б. Зарубежный опыт организации государственной службы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/107512/> (дата обращения 01.12.2018);
2. Корчагин, Р. Актуальные направления совершенствования кадровой политики в государственном органе: концепция и инструменты // материалы совещания-семинара с руководителями кадровых подразделений территориальных органов ФНС России по актуальным вопросам кадровой работы, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/34085161-Aktualnye-napravleniya-sovershenstvovaniya-kadrovoy-politiki-v-gosudarstvennom-organe-koncepciya-i-instrumenty.html> (дата обращения: 01.12.2018);

Локонова, Ю.М. Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ / Ю.М. Локонова. - М., 2005. - 254 с.;

Макарова, Г.В. Профессиональное развитие гражданских служащих как фактор эффективного государственного управления / Г.В. Макарова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 64-66.;

Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 135 c.;

Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш, М.М. Мокеев и др. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 c.;

Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы [Электронный ресурс] // Госслужба: Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров, 2016. – Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru/News/Details/57f79021-33d5-4b5d-bc8e-98f39ade6e0d> (дата обращения: 01.12.2018):

Старилов, Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учебное пособие / Ю.Н. Старилов. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 240 с.;

Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе // Молодой ученый. — 2017. — №51. — С. 247-249. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/185/47434/> (дата обращения: 01.12.2018);

Официальный сайт Колледжа гражданской службы Великобритании (Civil Service College) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.civilservicecollege.org.uk/> (дата обращения 01.12.2018);

Официальный сайт Национальной Ассоциации институтов государственной службы США (NАSРАА) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://naspaa.org/about_naspaa/naspaa.asp> (дата обращения 01.12.2018);

Официальный сайт Национальной школы администрации Франции (École nationale d’Administration) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ena.fr/index.php?/en> (дата обращения 01.12.2018);

Официальный сайт повышения квалификации государственных служащих Civil Service Learning [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/>) (дата обращения 1.12.2018);

Официальный сайт Управления кадровой службы США (Office of Personnel Management) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.opm.gov/> (дата обращения 01.12.2018);

Официальный сайт Центра развития лидерских качеств США (Center for Leadership Development) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://leadership.opm.gov/> (дата обращения 01.12.2018).

1. Локонова, Ю.М. Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ / Ю.М. Локонова. - М., 2005. - 254 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Василов, С.И. Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе государственной гражданской службы: Дисс. ... канд. экон. наук / С.И.Василов. - М., 2016. - 186 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бушуева, И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект: Дисс. .. .канд. соц. наук / И.П.Бушуева. - Нижний Новгород, 2015. - 202 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-4)
5. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-5)
6. Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 N 58-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-6)
7. Постановление Правительства РФ от 17 апреля 2008 г. № 284 "О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/193130/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-7)
8. Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-8)
9. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403: Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// government.ru (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-9)
10. Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 1474 (ред. от 08.03.2015) "О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64958/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-10)
11. Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе // Молодой ученый. — 2017. — №51. — С. 247-249. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/185/47434/> (дата обращения: 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-11)
12. Капустин В. Б. Зарубежный опыт организации государственной службы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/107512/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-12)
13. Официальный сайт правительства Великобритании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https:// [www.gov.uk/government/how-government-works](http://www.gov.uk/government/how-government-works) (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-13)
14. Официальный сайт Колледжа гражданской службы Великобритании (Civil Service College) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.civilservicecollege.org.uk/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-14)
15. Официальный сайт повышения квалификации государственных служащих Civil Service Learning [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/>) (дата обращения 1.12.2018) [↑](#footnote-ref-15)
16. Официальный сайт Национальной школы администрации Франции (École nationale d’Administration) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ena.fr/index.php?/en> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-16)
17. Официальный сайт Центра развития лидерских качеств США (Center for Leadership Development) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://leadership.opm.gov/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-17)
18. Официальный сайт Управления кадровой службы США (Office of Personnel Management) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.opm.gov/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-18)
19. Официальный сайт Национальной Ассоциации институтов государственной службы США (NАSРАА) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://naspaa.org/about_naspaa/naspaa.asp> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-19)
20. Распоряжение Губернатора Ульяновской области от 16.03.2017 № 198-р «Об утверждении Стратегии развития инновационных кадровых технологий и корпоративной культуры в системе государственной гражданской службы Ульяновской области и муниципальной службы в Ульяновской области до 2030 года” [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ulgov.ru/pub/atts/page/150211.pdf> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-20)
21. Постановление Правительства Ульяновской области от 8.09.2014 № 22/410-П «Об утверждении государственной программы Ульяновской области "Развитие государственного управления в Ульяновской области" на 2015 - 2020 годы» (ред. от 11.12.2017) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/463707857> [↑](#footnote-ref-21)
22. Постановление Правительства Ульяновской области от 18.05.2012 № 234-П об утверждении «Положения о наставничестве в Правительстве Ульяновской области и в исполнительных органах государственной власти Ульяновской области» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kadr.ulgov.ru/1649/> (дата обращения 01.12.2018) [↑](#footnote-ref-22)