

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А.П. Кочегура

Организация экономического
сотрудничества и развития (ОЭСР)
ул. Андре Паскаль, 2, Париж, Франция, F-75775

В качестве инструмента управления профессиональным развитием государственных служащих автор рассматривает программы профессионального развития, разрабатываемые и внедряемые в ряде промышленно развитых стран и предполагающие широкое использование современных кадровых и образовательных технологий.

В промышленно развитых странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в последние годы наблюдается активная разработка и внедрение в практику программ профессионального развития (ППР) государственных служащих. Первоначально эти программы были ориентированы на лиц, замещающих высшие должности государственной службы. В частности, в Великобритании, Франции, Голландии, США это так называемые службы высших руководителей — Senior civil service (во Франции это должности категории А+). Однако позднее целевая аудитория этих программ постоянно расширялась, и сегодня ими охвачены все основные категории государственных гражданских служащих. Примером такой программы может служить программа «Профессиональные навыки для правительства» (Professional skills for government), реализуемая в Великобритании с 2002 г. Имеющийся опыт позволяет утверждать, что при соблюдении всех изначальных требований к ее организации ППР способствует значительному росту профессионализма гражданских служащих и становится серьезным стимулом к повышению эффективности их деятельности.

Большинство зарубежных специалистов понимают профессиональное развитие как формирование и постоянное совершенствование у служащих профессионально значимых знаний, навыков и умений, а также других качеств, которые не-

обходимы им для эффективного выполнения своих должностных функций и обязанностей. Профессиональное развитие призвано раскрыть способности и потенциальные возможности государственных служащих в интересах успешного решения стоящих перед ними задач, а также их дальнейшего карьерного роста.

В то же время сводить профессиональное развитие только к специальному обучению или образованию (на курсах, семинарах, в учебных центрах, вузах и т.д.), когда человек получает знания и информацию в готовом виде, неоправданно. Во-первых, профессиональная зрелость работника не определяется только дипломом или сертификатом, а также практикой. Единство обучения и активной управленческой практики — необходимое условие роста профессионализма.

Во-вторых, большинство специалистов в области государственной службы как у нас, так и за рубежом полагают, что понятие «профессиональное развитие» должно включать в себя и карьерную составляющую, так как необходимость установления взаимозависимости между ростом профессионализма государственного служащего и его продвижением по карьерной лестнице очевидна. Последнее обстоятельство в немалой степени стимулирует гражданских служащих постоянно «работать над собой».

В-третьих, при разработке и реализации ППР все более широко используются компетенции. В сфере управления и трудовых отношений под компетенциями понимаются знания, умения, навыки и качества, необходимые для конкретной должности и выступающие как требования к замещающему ее гражданскому служащему. Таким образом, компетенции выступают, с одной стороны, как основа для выявления потребностей в профессиональной подготовке и обучении гражданских служащих, с другой стороны, они одновременно являются критериями для определения соответствия должности и оценки деятельности гражданского служащего за соответствующий период, а также планирования его карьерного роста.

Наконец, в-четвертых, если говорить о профессиональном развитии кадров применительно к отдельному государственному органу, то весьма трудно обойти такой важный элемент, как планирование. Для эффективной деятельности любого государственного органа регулярное и научно обоснованное планирование является одним из условий эффективной деятельности и достижения намеченных результатов.

В идеале следует стремиться к тому, чтобы и государство, и каждый его служащий были бы взаимно заинтересованы в росте профессионализма как всего персонала государственной службы, так и отдельного конкретного работника и, следовательно, в повышении эффективности управленческого труда. С этой точки зрения даже планирование и реализация карьеры отдельного чиновника не должны рассматриваться только с точки зрения его личностных интересов. Эти вопросы имеют общегосударственное значение. В связи с этим важно хорошо представлять себе условия и факторы формирования профессионализма как на индивидуальном, личностном уровне, так и на уровне аппарата того или иного государственного органа, а также всей государственной гражданской службы.

В Российской Федерации фактически отсутствует опыт разработки и реализации ППР для гражданских служащих и отдельных государственных органов. В то же время потребность в такого рода программах весьма велика. Она объясняется как нынешним состоянием кадрового состава государственной гражданской службы и высокими требованиями, предъявляемыми сегодня к кадрам государственной службы, так и новыми задачами, постоянно возникающими перед государственными органами и государством в целом.

Не случайно о необходимости разработки программ профессионального развития гражданских служащих в рамках отдельного государственного органа говорится в ст. 60 Федерального закона № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В ч. 2 п. 1 указанной статьи в частности указывается, что «приоритетными направлениями формирования кадрового состава гражданской службы являются: профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих».

Несмотря на наметившиеся в последнее время некоторые позитивные тенденции, коренного улучшения основных показателей уровня профессионализма гражданских служащих пока не произошло. Как свидетельствуют данные Росстата [8] на конец 2004 г., 5,8% государственных гражданских служащих категории «помощники (советники)» и 25% категории «специалисты» не имели высшего образования. Среди государственных служащих с высшим образованием (79%) существенная часть имела образование, не соответствующее профилю их профессиональной деятельности. Менее 5% имевших высшее образование государственных служащих всех категорий были подготовлены по специальности «Государственное и муниципальное управление». Высшее образование по группам специальностей «Экономика и управление» имели только 40,4% государственных служащих, юридическое — 25%. Остальные государственные служащие заканчивали вузы по техническим, сельскохозяйственным, естественнонаучным и другим специальностям.

Действующие правовые и нормативные акты и практика работы с кадрами слабо мотивируют государственных служащих к повышению своего профессионального уровня. Нередко профессиональная переподготовка, повышение квалификации или стажировка рассматриваются как формальность. При решении кадровых вопросов информация о результатах обучения или повышения квалификации учитывается слабо или не учитывается вовсе.

Программы дополнительного профессионального образования (ДПО) государственных гражданских служащих зачастую страдают излишним академизмом, недостаточно ориентированы на практические проблемы государственной службы, слабо привязаны к компетенциям гражданских служащих.

Проблемы недостаточного уровня профессионализма гражданских служащих усугубляются и серьезными недостатками в планировании деятельности и работе с кадрами в целом. Как правило, в государственных органах отсутствуют долгосрочные и среднесрочные программы развития как самого органа, так и работающего там персонала. Большинство государственных органов по-преж-

нему работают в режиме «тушения пожара», т.е. реагирования на уже произошедшие изменения и осложнения. Это же относится и к кадровой политике. В отсутствие программы действий, реального прогноза потребностей в кадрах, эффективных механизмов мотивации персонала, руководство и кадровые службы государственных органов вынуждены реагировать на уже случившиеся кадровые проблемы (текучесть кадров, нехватка специалистов определенного профиля или руководителей высокой квалификации, незаинтересованность в постоянном повышении профессионализма и т.п.).

Узким местом в управлении человеческими ресурсами на государственной службе в Российской Федерации является и отсутствие системности, т.е. устойчивой взаимосвязи между всеми элементами кадровой политики: подбором, оценкой (аттестация, квалификационный экзамен, конкурс), должностным ростом, планированием карьеры (в том числе, включением в кадровый резерв), дополнительным профессиональным образованием, профессиональным и личностным развитием.

На снижение заинтересованности гражданских служащих в профессиональном развитии серьезно влияет субъективизм в выдвижении кадров, когда назначение на должности происходит не по принципу учета деловых качеств и заслуг в профессиональной служебной деятельности, а в зависимости от личных или групповых интересов. Как показывают результаты опросов и социологических исследований, такого рода субъективизм является определяющим в появлении профессиональных деформаций, резко снижает мотивацию гражданских служащих к повышению квалификации и профессионального уровня. Так, согласно материалам социологического исследования (1), проведенного в 2002 г. среди государственных служащих со значительным стажем работы и экспертов, специализирующихся в области государственного управления и кадровой политики, к наиболее важным факторам, негативно влияющим на профессионализм работников, относятся следующие (табл.):

Таблица

Факторы, негативно влияющие на профессионализм гражданских служащих

Иерархия факторов	% числа опрошенных
Субъективизм в выдвижении кадров	58,6
Несоответствие уровня полученного образования требованиям занимаемой должности	35,4
Низкая оценка труда сотрудников	33,6
Терпимое отношение общества к проявлению непрофессионализма	33,6
Отсутствие связи между уровнем профессионального образования и карьерным продвижением работника	31,8
Отсутствие стимулов к повышению уровня квалификации кадров	31,4

В ходе проведенного в 2006 г. социологического опроса гражданских служащих интересные результаты были получены при анализе ответов на вопрос «Существует ли в вашей организации четкая и понятная вам система оценки сотрудников?». Так, оказалось, что в федеральных министерствах в Москве толь-

ко 26% служащих ответили положительно на этот вопрос, 58% ответили отрицательно и 16% затруднились высказать четкое мнение [4].

В нынешнем состоянии профессионального развития гражданских служащих РФ можно выделить ряд проблем и недостатков, к основным из которых относятся:

— отсутствие стратегии, единого подхода и тесной координации действий в области профессионального развития кадров на уровне отдельного государственного органа;

— слабая разработанность нормативных, правовых и организационных основ профессионального развития государственных служащих;

— слабая мотивация как самих государственных служащих, так и руководителей государственных органов, направляющих своих подчиненных на переподготовку, повышение квалификации и стажировку;

— недостаточная регламентация и невысокая эффективность деятельности кадровых служб государственных органов, их низкая ответственность за организацию профессионального развития персонала государственного органа;

— тенденция роста числа государственных служащих, чье профессиональное образование не соответствует квалификационным требованиям по замещаемой в государственном органе должности;

— слабая связь дополнительного профессионального образования с практическими потребностями государственных служащих и государственной службы в целом;

— медленное освоение современных технологий управления профессиональным развитием кадров, способствующих наиболее эффективному выполнению функций и задач государственного органа;

— недостаточное использование зарубежного опыта развития и профессионализации государственной службы;

— сложившаяся практика назначения на вышестоящие должности, карьерного продвижения и поощрения, при которой зачастую решающую роль играют не критерии профессионализма, компетентности и деловых качеств, а факторы персональной преданности, групповых и личных интересов.

Проведенный выше анализ выявил целый ряд недостатков и слабых мест в профессиональном развитии кадров и фактическое отсутствие в рамках государственной службы РФ опыта разработки программ профессионального развития гражданских служащих. Изучение опыта, накопленного в странах ОЭСР, и определенных наработок в области программ профессионального развития персонала в российских коммерческих структурах позволяет сформулировать основные подходы и методические рекомендации по организации работы, направленной на разработку соответствующей программы и ее использованию в практической работе кадровых служб государственных органов.

Особенность программ профессионального развития гражданских служащих заключается в том, что при условии успешной реализации, они позволяют достигать одновременно нескольких целей, о чем более подробно пойдет речь ниже.

В то же время можно выделить ближайшую (краткосрочную) и конечную цель разработки и реализации ППР.

Ближайшая (краткосрочная) цель программ профессионального развития гражданских служащих состоит в том, чтобы выйти на среднесрочное планирование образовательных потребностей и организации ДПО гражданских служащих в соответствии с текущими и перспективными задачами государственного органа, уровнем подготовки персонала, внедрением принципов бюджетирования по результату, более тесной увязки роста профессионализма и карьерного продвижения.

Конечная цель разработки и реализации программ профессионального развития заключается в том, чтобы обеспечить повышение эффективности деятельности государственных органов на основе внедрения системы непрерывного профессионального образования гражданских служащих и содействия их должностному росту, совершенствования управления человеческими ресурсами, усиления взаимодействия и координации между государственными органами и образовательными учреждениями.

Успешная реализация ППР предусматривает решение следующих задач:

1) обеспечить перспективное планирование потребностей в ДПО гражданских служащих и повышение обоснованности государственного заказа в рамках отдельного государственного органа;

2) создать условия для оптимального управления процессом реализации принципа государственной службы (ст. 4 п. 4 Федерального закона № 79) «профессионализма и компетентности государственных служащих»;

3) обеспечить внедрение системы непрерывного профессионального образования гражданских служащих;

4) способствовать внедрению современных кадровых технологий для тесной увязки роста профессионализма гражданского служащего и его карьерного продвижения;

5) способствовать рациональному и эффективному использованию кадровых ресурсов в рамках отдельного государственного органа, включая организацию работы по формированию и использованию кадрового резерва, в том числе, путем более полного учета принципа повышения профессионального мастерства;

6) способствовать широкому внедрению компетенций в качестве основы для определения индивидуальных потребностей в обучении и важного фактора принятия решений о должностном росте гражданского служащего;

7) обеспечить усиление взаимодействия и координации между государственными органами и образовательными учреждениями;

8) обеспечить взаимосвязь индивидуальных ППР и ППР гражданских служащих в рамках отдельных государственных органов;

9) укрепить взаимосвязь и взаимодействие мероприятий ППР с другими задачами, решаемыми аппаратом государственного органа, обеспечить системность подхода к решению этих задач.

Анализ отечественного и зарубежного опыта позволяет утверждать, что в деятельности по реализации программ профессионального развития гражданских служащих можно выделить несколько основных компонентов.

1. *Планирование профессионального развития кадрового состава* на основе разработки стратегии развития государственного органа и его структурных подразделений, оценки состояния и потенциала имеющегося кадрового состава, его соответствия текущим и перспективным задачам, прогнозирования потребностей гражданских служащих в обучении и карьерном росте, учета возможных изменений во внешней среде и т.д. В этой работе необходимо также учитывать потребности формируемой в рамках административной реформы и реформы государственной службы модели государственного управления.

2. *Организация непрерывного профессионального обучения* гражданских служащих с учетом результатов оценки действующего кадрового состава и прогноза количественных и качественных (компетенции) изменений и потребностей в гражданских служащих как минимум на среднесрочную перспективу с использованием всех форм и видов обучения предусмотренных в Федеральном законе № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

3. *Управление профессиональным развитием* посредством учета уровня квалификации и профессионализма сотрудников и своевременного стимулирования его роста; диагностики профессиональной пригодности кадров; применения новых технологий в расстановке и обучении сотрудников; достижения эффективности и своевременности служебного продвижения сотрудников, изучения мнений служащих о справедливости кадровых и иных решений и т.д.

Разработка и реализация ППР предполагает прохождение через определенные этапы. Их последовательность и «удельный вес» в общем объеме работы по разработке ППР может варьироваться в зависимости от конкретного государственного органа, состояния кадров и работы с ними. Тем не менее с некоторой степенью условности можно выделить следующие основные этапы подготовки ППР:

1) анализ ситуации — определение в рамках стратегического менеджмента целей, задач и функций государственного органа и его структурных подразделений на ближайшую и среднесрочную перспективу; проведение функционально кадрового аудита, включающего качественную и количественную оценку состояния и потенциала нынешнего кадрового состава государственного органа с точки зрения решения текущих и перспективных задач (включая оценку каждого служащего в отдельности); постоянный мониторинг кадровой ситуации;

2) на основе результатов анализа ситуации разработка должностных регламентов (корректировка в случае их наличия); уточнение квалификационных требований и определение профиля компетенций для каждой должности (группы должностей); выявление путем сопоставления профиля компетенций и результатов индивидуальных оценок потребностей в обучении на уровне отдельного служащего, подразделения и всего органа;

3) организация (преимущественно на основе конкурса) собственно обучения — переподготовки, повышения квалификации, стажировки гражданских служащих, включая подготовку заявки на ДПО в рамках государственного заказа с учетом требований нормативных актов; контроль за качеством программ обучения;

4) организация перспективного планирования потребностей в кадрах, их обучении и карьерном продвижении посредством разработки соответствующих планов на краткосрочную (один год) и среднесрочную (три года) перспективу; указанные планы являются составными частями программы профессионального развития гражданских служащих на уровне государственного органа;

5) управление развитием профессиональных качеств и планирование карьеры отдельных служащих (в том числе путем составления индивидуальных планов) на основе их всесторонней оценки и с учетом потребностей подразделения и государственного органа с использованием таких инструментов как формирование кадрового резерва, ротация, повышение в должности и классном чине, материальное стимулирование и т.д.

Формирования программ профессионального развития должно осуществляться на основе следующих базовых принципов.

Принцип стратегического менеджмента. В настоящее время в государственных органах РФ отсутствует практика разработки иерархической системы целей и задач, которая должна лежать в основе создания стратегии развития каждого государственного органа на кратко- и среднесрочную перспективу. Как правило, не проводится систематический анализ сильных и слабых сторон деятельности государственного органа. Работа по выявлению глубинных проблем, препятствующих достижению поставленных целей и требующих приоритетного внимания, носит в лучшем случае эпизодический характер.

Регламентирующие документы, в которых формулируются цели, задачи и функции государственных органов и их подразделений, недостаточно согласованы друг с другом и разрабатываются, как правило, формально. Так, нередко положения об органе не согласуются с положениями о структурных подразделениях в части задач и функций, задачи не подкреплены функциями и полномочиями, которые необходимы для их выполнения, или наоборот, существующие функции и полномочия избыточны, либо вовсе являются лишними.

Цели, задачи и функции, стоящие перед государственным органом, определяют задачи и функции каждого его подразделения. В свою очередь, исходя из функций и задач конкретного подразделения, определяются содержание должностного регламента и перечень конкретных компетенций, привязанных к конкретной должности (группе должностей). Таким образом, стратегия государственного органа в области профессионального развития гражданских служащих должна являться составной частью общей стратегии развития государственного органа и при отсутствии последней во многом теряет свою актуальность и эффективность.

Принцип управления по результатам. Введение показателей результативности деятельности структурных подразделений и гражданских служащих позволит последним четко представлять себе связь между результатами своей работы, целями и задачами, стоящими перед государственным органом, и мерой поощрения своего труда. Осознание этой зависимости будет мотивировать гражданских служащих постоянно «работать над собой» и «брать по максимуму» от различных программ обучения. Одновременно оценка деятельности по результатам бу-

дет стимулировать руководство государственных органов и структурных подразделений поддерживать уровень профессионализма своих подчиненных на максимально высоком уровне, и, соответственно, повысит его заинтересованность в постоянном повышении квалификации сотрудников. Наконец, принцип управления по результатам будет способствовать последовательной реализации на практике зависимости карьерного продвижения чиновника от его «заслуг и достоинств».

Принцип непрерывности обучения предполагает создание условий для обучения гражданских служащих на всех этапах их профессиональной деятельности и поддержания взаимосвязи различных элементов и периодов обучения. Особое внимание должно уделяться совершенствованию различных форм обучения «без отрыва от рабочего места».

Принцип системности подразумевает поддержание устойчивой координации и согласованности между всеми элементами кадровой политики: подбором, аттестацией, квалификационным экзаменом, конкурсом, формированием кадрового резерва, стимулированием, планированием карьеры, ротацией, дополнительным профессиональным образованием и т.д.

Принцип регулярности предусматривает, что мероприятия по формированию и реализации ППР организуются не от случая к случаю, а проходят на постоянной, регулярной основе.

В российской государственной службе накоплен немалый опыт управления кадрами и организации переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Существуют апробированные и проверенные временем методики и технологии, в частности, по выявлению потребностей в обучении кадрового состава, формированию и реализации государственного заказа на подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, формированию кадрового резерва, планированию карьеры гражданских служащих и ряд других. Многие из них могут быть успешно применены и при разработке программ профессионального развития гражданских служащих. В рамках данной статьи не представляется возможным даже вкратце рассмотреть каждую из методик и технологий. Поэтому мы остановимся лишь на некоторых особенностях выявления потребностей в обучении кадрового состава государственной службы.

Неотъемлемым элементом процесса разработки ППР является выявление потребностей в обучении кадрового состава, которое должно происходить исходя из целей и задач, стоящих перед органом государственной власти и его структурных подразделений. В рамках среднесрочного планирования деятельности руководители всех уровней государственного органа должны регулярно определять, какой объем услуг дополнительного профессионального образования требуется их подчиненным для того, чтобы вверенные этим руководителям подразделения успешно справлялись с поставленными задачами.

Выявление потребностей в обучении предполагает проведение анализа количественных и качественных характеристик кадрового состава государственного органа. Для определения уровня профессионального развития различных групп государственных служащих разрабатываются наборы (перечни) компетен-

ций — знаний, умений и навыков. В идеале указанные компетенции должны составлять основу профессиограмм: документов, определяющих обобщенные требования к профессиональным, деловым, личным и иным качествам личности гражданских служащих, занимающих должности определенной категории или группы. Наличие или отсутствие указанных компетенций или недостаточное владение ими учитывается при принятии решения о направлении на обучение.

Определение степени соответствия профессиональной подготовки гражданского служащего набору компетенций и квалификационным требованиям и последующее определение индивидуальных потребностей в обучении должно происходить в ходе ежегодной оценки, которая предполагает проведение следующих основных мероприятий:

- разделение персонала на категории и группы в зависимости от занимаемой должности, опыта и стажа работы; оценку укомплектованности кадрового состава и его соответствия квалификационным требованиям; анализ структуры кадрового состава в соответствии с должностными уровнями; анализ текучести кадров;

- формирование перечня компетенций (разработка профессиограмм) определяемых должностными обязанностями, инструкциями и спецификой служебной деятельности, которые в свою очередь вытекают из задач и функций конкретных подразделений и всего государственного органа;

- собственно оценка (диагностика) деловых и личных качеств гражданских служащих, их соответствия перечню компетенций, квалификационным требованиям, способности к обучению, и принятие решения о направлении на ДПО.

Указанная оценка потребностей в обучении может проводиться как часть общей оценки деятельности государственного служащего, так и отдельно. Последний вариант предпочтительнее, так как он позволяет получить более объективные результаты, касающиеся именно потребностей в профессиональном развитии служащего.

Существуют различные методики и инструменты регулярной оценки потребностей в обучении как отдельных служащих, так и самостоятельных подразделений. Наибольшее распространение получили такие способы как анкетирование, опрос, собеседование, тестирование и т.д.

Целью оценки должно быть не только выявление существования индивидуального спроса на дополнительное профессиональное образование, но и определение его более детальных характеристик: по каким направлениям хотели бы обучаться государственные служащие, какие формы обучения для них наиболее предпочтительны. В дальнейшем эта информация может быть использована при разработке конкурсной документации, то есть параметров услуг образования, ожидаемых заказчиком от образовательного учреждения.

Результаты ежегодной оценки позволяют руководителям государственных органов более точно определять «слабые места» в профессиональном развитии своих подчиненных, по возможности принимать меры к их устранению, сохраняя при этом ориентацию на достижение стратегических целей. Эти же резуль-

таты используются для формирования индивидуального плана развития каждого гражданского служащего.

Определение потребностей в обучении подразумевает также и классификацию этих потребностей, в том числе на основе результатов функционально-кадрового аудита, по их отнесенности к оперативным потребностям, обусловленным текущими функциями и задачами конкретных подразделений; долговременным потребностям, связанным с планированием карьеры и перспективными задачами государственного органа.

При этом среди потребностей в получении дополнительного профессионального образования выделяются потребности, обусловленные, во-первых, законодательными требованиями (прежде всего необходимость повышения квалификации не реже чем 1 раз в 3 года), во-вторых, динамикой кадрового состава государственных служащих (необходимость дополнительного профессионального образования для вновь принимаемых на государственную службу), в-третьих, необходимостью повышения квалификации или переподготовки для государственных служащих, назначаемых на более высокую, руководящую должность. Такие потребности могут быть относительно легко спрогнозированы кадровой службой, носят в целом постоянный характер и являются, по сути, действующими обязательствами государственных органов.

Таким образом, в общем объеме ориентированных на результат потребностей государственного органа можно выделить «гарантированную» часть, финансирование которой должно предусматриваться в обязательном порядке. Принципиально важно, что финансирование при этом гарантируется государственному органу, а не специализированным учреждениям дополнительного профессионального образования.

Что касается «дополнительной» части, то в отношении этих потребностей желательно проводить экспертизу обоснованности представленных направлений расходования средств и объемов подготовки государственных служащих, если их планируется включить в проект государственного заказа. Такую экспертизу могли бы осуществлять руководящий орган по управлению государственной службой.

В том случае, если средств централизованного бюджета оказывается недостаточно для финансирования дополнительных потребностей государственного органа в обучении гражданских служащих, финансирование производится по направлениям, признаваемым наиболее приоритетными, используя внутренние резервы каждого ведомства. Это позволит избежать размывания финансирования и обеспечит концентрацию ресурсов на достижении наиболее важных целей.

Вопросы разработки комплексной стратегии профессионального развития кадров как государственной службы в целом, так и на уровне отдельного государственного органа, весьма объемны и многоплановы. Как представляется, основные элементы комплексной стратегии повышения профессионализма государственных служащих должны включать в себя:

— коренное улучшение, а по существу создание новой системы отбора и приема кадров на государственную службу, с предъявлением уже на этом этапе

достаточно жестких требований к уровню их профессионализма и опыта, а также их регулярной и объективной оценки;

— соблюдение строгих объективных критериев при решении вопросов служебного продвижения гражданских служащих с безусловным учетом роста их профессионального уровня, подтверждаемого в частности в ходе их аттестации, квалификационных экзаменов, участия в конкурсах, формирования кадрового резерва и др.;

— совершенствование государственной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих прежде всего в направлении внедрения принципов ориентации на практику, конкурсного отбора, управления по результатам;

— создание условий и гарантий для закрепления на государственной службе высоко квалифицированных специалистов, формирования у них заинтересованности в своем профессиональном росте, в повышении качества и эффективности их труда;

— внедрение научно обоснованной системы определения и планирования потребностей в кадрах, их профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки;

— соответствующее ресурсное обеспечение укрепления материально-финансовой базы профессионального развития кадров государственной службы.

ПРИМЕЧАНИЕ

- (1) Исследование было проведено в августе—сентябре 2002 г. учеными кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ в рамках научного проекта «Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации». Экспертами выступили руководители кадровых служб министерств и ведомств, руководители управлений и комитетов органов власти, государственные служащие со значительным стажем работы, ученые, специализирующиеся в области государственного управления и кадровой политики. Выборочная совокупность составила 280 человек.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Долгиев М.М. Особенности стимулирования труда государственных гражданских служащих: Дисс. ... канд. экон. наук, 2007.
- [2] Карпенко А.С., Ковалева М.А. Индивидуальная работа с персоналом в государственной службе. — М.: РАГС, 2005.
- [3] Качество и эффективность профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих — М.: РАГС, 2003.
- [4] Мальковская А.О., Соловьева Ю.В. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы // Вестник Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. — 2007. — № 4.
- [5] Подготовка кадров государственной службы / Под ред. Е.А. Яблоковой — М.: Флинта, 2005.
- [6] Профессиональная переподготовка и повышение квалификации государственных служащих: опыт проблемы и пути совершенствования. — М.: РАГС, 2002.
- [7] Реформа государственного управления в России: взгляд изнутри — М.: ВШЭ; Гендальф, 2004.

- [8] Численность и оплата труда, состав и обучение кадров органов государственной власти и местного самоуправления в 2004 году // Статистический бюллетень. — № 8. — М.: Федеральная служба государственной статистики, 2005.
- [9] *Coombes D., Vass L.* Post-Communist Public Administration: Restoring Professionalism and Accountability. — Bratislava: NISPAcee, 2007.
- [10] How to Manage Individual Performance // United Kingdom Country Report. — Paris: OECD, 2002.
- [11] The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries. — Paris: OECD, 2008.

**PROGRAMMES OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT
AS INSTRUMENT OF ENHANCING CIVIL
SERVANTS PERFORMANCE**

A.P. Kochegura

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

OECD 2, rue André Pascal F-75775

Paris Cedex 16 France

Proceeding from the experience of a number of industrialized nations the author highlights the importance of developing programmes of professional development of civil servants, which envisage wide application of modern human resource and educational technologies