

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
3 курса группы 09001681  
Костенко Валерии Юрьевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент, доцент кафедры  
социальных технологий  
Быхтин О.В.

Рецензент  
Исполнительный директор ВШУ  
НИУ «БелГУ»  
Говоруха Н.С.

**БЕЛГОРОД 2019**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	13
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	32
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Успешное решение вопросов, стоящих перед органами государственной власти, во многом определяется профессионализмом их кадрового состава. Одним из важнейших направлений деятельности всех государственных структур является работа по повышению профессионального уровня работников, созданию постоянно действующей системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих.

Потребности в повышении качества профессиональных компетенций кадров государственного аппарата и их стабилизации, укрепления их качественного состава, выполнения установленного законом требования о наличии у государственного служащего специального профессионального образования с учетом его должности обусловили необходимость профессионального обучения большинства государственных служащих.

В данной связи основной задачей кадровых служб органов государственной власти является совершенствование системы подготовки кадров, способных принимать сложные государственные решения.

Обеспечение высокого уровня качества профессиональной подготовки государственных служащих предполагает реализацию специального вида управленческой деятельности, который изучает особенные черты, специфику проявления функций, а также особые закономерности и тенденции, отличающие управление в государственной службе от управления в других сферах.

Особенности управления в государственной службе проявляются, прежде всего, в конкретных целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов. Реализация каждой функции управления в государственной службе обладает соответствующей спецификой: планирование, организация государственной службы, мотивация, контроль и

оценка результатов. При чем данные функции характеризуются высокой степенью регламентации и стандартизации.

Профессиональное развитие кадров государственной службы является основой всей системы социального управления, главное направление организации общества и обеспечения его политического, экономического и культурного роста за счет воздействия на управляемые объекты в условиях профессиональной управленческой работы.

Значение профессиональной подготовки государственных служащих в принятии управленческих решений особенно велико и ответственно, тем более что эти решения обычно принимаются при остром дефиците времени и обычно отмене не подлежат.

Однако объективно существующие потребности удовлетворяются неактивно и неэффективно. Об этом свидетельствует и практика государственного управления. Значительной части гражданских служащих все еще не хватает ни опыта службы, ни соответствующих знаний и умений. Многие из них не обладают социально-экономической, правовой, управленческой подготовкой<sup>1</sup>.

Большинство слабо владеют современными кадровыми и информационными технологиями, необходимыми для служебной деятельности. Все это актуализирует не только теоретическую, но и практическую значимость исследуемого вопроса.

Таким образом, актуальность данного исследования определяется:

во-первых, практической необходимостью повышения профессионализма государственных гражданских служащих и становления их как профессионалов;

---

<sup>1</sup> Кудяев П.П. Управленческие технологии профессионального развития государственных гражданских служащих // Молодой ученый. 2013. №12. С. 663.

во-вторых, потребностью в качественно новом подходе к управлению персоналом государственной службы в части его профессиональной подготовки;

в-третьих, необходимостью оптимизации организационно-технологических процессов профессиональной подготовки кадрового состава государственной службы.

**Степень изученности проблемы.** Теоретической основой нашего исследования послужили труды учёных, занимающихся изучением и разработкой сложных вопросов проблемы настоящего исследования. В их числе выделим работы: Д.А. Андреевой, Г.В. Атаманчука, Ш.М. Атоян, Н.Н. Богдан, М.Р. Богатыревой, В.Г. Игнатова, Н.А. Волгина, А. В. Кашепова и др<sup>1</sup>.

Отдельные аспекты проблемы профессионального развития государственных служащих находятся в центре внимания специалистов, занимающихся изучением системы государственного и муниципального управления.

В работах О. Архангельской, И.П. Бушуевой, Ю.С. Васютина, Н.М. Гвоздевой, Н.В. Проказиной, В.А. Шамахова и др.<sup>2</sup> рассматриваются

---

<sup>1</sup> Андреева Д.А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. СПб., 2015; Атаманчук Г.В. Проблемы управления и управляемости в обществе: избранное. М., 2011; Богдан Н.Н. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. 2014. №7; Атоян Ш.М. Эффективность государственного управления в контексте властной миссии Российского государства: автореферат дис. ... кандидата политических наук: 23.00.02. Ростов-на-Дону, 2013; Богатырёва М. Р. Структурное формирование трудовых ресурсов: сб. науч. трудов Sworld. 2013. Т. 39. № 1; Игнатов В.Г. Приоритеты и факторы развития российского федерализма на современном этапе: аспекты публичного управления: монография. Ростов-на-Дону, 2012; Волгин Н.А., Кашепов А.В. Регулирование трудовых отношений на разных уровнях управления. М., 2012.

<sup>2</sup> Архангельская О. Модель оценки качества профессионального обучения государственных служащих // Кадровик. 2014. № 4; Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. Нижний Новгород, 2015; Васютин Ю.С. Подготовка и переподготовка государственных и муниципальных служащих как аспект региональной кадровой политики // Образование и общество. 2016. № 5; Гвоздева Н.М. Управление системой повышения квалификации государственных гражданских служащих: дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08.

проблемы современной кадровой политики, подготовки и управления кадрами государственной службы, в том числе совершенствования управления профессиональным развитием кадров государственной службы.

Необходимо также учитывать исторический опыт становления государственной службы в России, т.к. он имеет большое число рациональных элементов управления. Историческое развитие государственной службы и ее управление на определенных этапах отразили в своих исследованиях О.Ю. Агибаловой, М.В. Локтионова, В.П. Мельников, Е.А. Селихова, Н.Н. Таушканова и др<sup>1</sup>.

Вопросы совершенствования системы государственной службы и управления профессиональной подготовкой затрагиваются в трудах Л.А. Василенко, Г.А. Ключарева, Е.И. Кудрявцевой, А. Савлук, А.М. Серажетдинова, О.А. Усольцевой, П.П. Шевель и др<sup>2</sup>.

---

Саратов, 2013; Проказина Н.В. Развитие социологической культуры государственных гражданских служащих региона: дисс. ... доктора социол. наук: 22.00.08. Белгород, 2013; Шамахов В.А. Подготовка кадров государственных служащих в России: к вопросу преемственности // Управленческое консультирование. 2015. № 1.

<sup>1</sup> Агибалова О.Ю. Зарубежный опыт подготовки и повышения квалификации кадров государственного и муниципального управления // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 1; Локтионов М.В. Стратегия развития государственного управления в России: история и современность: монография. М., 2012; Мельников В.П. Государственная служба в России: исторический опыт. 2-е изд. М., 2014; Селихов Е.А. Формирование руководящего состава органов государственного управления России конца XVII - начала XVIII вв.: дисс. ... канд. ист. наук : 07.00.02. М., 2013; Таушканов Н.Н. Формирование системы профессионального обучения государственных и муниципальных служащих: опыт, проблемы и перспективы. Новосибирск, 2013.

<sup>2</sup> Василенко Л.А. Система и процессы инновационной подготовки государственных служащих. URL: [http://www.jeducation.ru/3\\_2007/51.html](http://www.jeducation.ru/3_2007/51.html) (дата обращения: 28.09.2018); Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6(54); Ключарев Г.А. Непрерывное образование – стимул человеческого развития и фактор социально-экономических неравенств. М., 2014; Савлук А. Перспективного молодежного кадрового резерва государственной службы: вопросы формирования // Власть. 2013. №2; Серажетдинова А.М. Модернизация системы ДПО государственных гражданских служащих на основе ИКТ // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 4; Усольцева О.А. Современные особенности обучения чиновников в системе дополнительного образования // Социология власти. 2014. №1; Шевель П.П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного

Актуальность темы, ее изученность и степень ее научной разработанности, определяют **проблему** исследования, которая обусловлена существующим противоречием между необходимостью формирования эффективно действующей системы профессиональной подготовки государственных служащих, позволяющей реализовывать насущные задачи государственной службы и несовершенством применяемых технологий организации данной деятельности.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что основные проблемы развития системы профессиональной подготовки государственных гражданских служащих Белгородской области в определенной степени обусловлены несовершенством существующих технологий организации и реализации данной деятельности.

**Объектом исследования** является региональная система профессиональной подготовки государственных служащих.

**Предметом** исследования является механизмы развития системы профессиональной подготовки государственных гражданских служащих органов регионального управления Белгородской области.

**Цель исследования** - предложить направления совершенствования развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих Белгородской области.

Для достижения поставленной цели были решены следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ проблемы развития системы профессиональной подготовки государственных гражданских служащих.
2. Исследовать практику формирования и развития системы профессиональной подготовки государственных гражданских служащих Белгородской области.

3. Предложить направления совершенствования развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих.

**Научная новизна.** На основе анализа теоретических и эмпирических данных, получены следующие научно обоснованные положения, обладающие определенной степенью научной новизны:

1) установлено, что компетентностный подход к рассмотрению системы профессиональной подготовки государственных служащих в рамках различных отраслей научного знания позволяет полнее и глубже раскрыть его сущность и комплексно исследовать как сложное социальное явление;

2) выявлена совокупность факторов, оказывающих негативное влияние на уровень профессиональной подготовки государственных гражданских служащих.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Под развитием профессиональной подготовки государственных гражданских служащих в исследовании понимается процесс качественно позитивных изменений профессиональных знаний, умений и навыков кадров государственного управления, необходимых для надлежащего исполнения должностных функций и полномочий по замещаемой государственной должности. Развитие профессиональной подготовки персонала государственной службы предполагает реализацию таких процессов, как: подготовка нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития; анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации; профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации; дополнительное профессиональное образование; организацию стажировок, инструктажей, тренингов; проведение квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.

2. Непрерывное профессиональное развитие в сфере государственной гражданской службы должно рассматриваться как целенаправленный и планомерный нормативно и организационно обеспеченный процесс качественных изменений во всех составляющих потенциала личности служащего – мотивационно-ценностном, образовательном, профессиональном, карьерном и других, соответствующих потребностям служащего и системы государственной службы как общественного института. На управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих оказывает влияние система взаимосвязанных факторов: внесистемных, отражающих состояние внешней по отношению к институту государственной службы среды, и внутрисистемных, обусловленных особенностями государственной службы как вида профессиональной деятельности. На потенциал профессионального развития государственных гражданских служащих оказывают влияние индивидуально-личностные факторы, проявляющиеся в характеристиках ценностно-мотивационной сферы, различиях восприятия профессионального развития и карьерных ориентациях.

3. Развитие профессиональной подготовки государственных служащих предполагает решение таких основных задач как: развитие профессиональных навыков для эффективного исполнения обязанностей, а так же поддержание надлежащего уровня квалификации, обеспечивающий эффективную и результативную профессиональную деятельность; упорядочение процессов приобретения дополнительных знаний и навыков, комплексного их обновления в связи с изменениями в системе государственного управления; организация процессов изучения и обобщения передового зарубежного опыта, опыта функционирования органов различных управленческих уровней. Наиболее целесообразным инструментом, способным решить существующие недостатки в организации процесса профессиональной подготовки госслужащих является

реализация комплекса мероприятий по разработке профессионального стандарта государственных служащих.

**Теоретико-методологической основой исследования** являются современные концепции общей теории управления, общей социологии и социологии управления, результаты системного анализа методов, приемов и процедур процесса развития профессиональной подготовки государственных служащих. В частности, структурно-функциональный подход, обоснованный в трудах Р. Мертона и Т. Парсонса и их последователей, что дает основание рассматривать любые кадровые процессы как важный структурирующий элемент системы управления<sup>1</sup>. Концепция профессионального развития Л.М. Митиной позволила рассмотреть профессиональное обучение и его различные формы как деятельности, в ходе которой осуществляется профессиональное развитие<sup>2</sup>; концепция профессионального становления Т.В. Кудрявцевой, ориентирующая на изучение различных сторон профессионального развития<sup>3</sup>.

В качестве основных методов исследования были использованы: анализ правовой, экономической, социологической литературы; системный анализ; корреляционный анализ; анализ документов, социологический опрос.

**Эмпирическую базу** исследования составляют:

– нормативно-правовые документы федерального и регионального, регламентирующие процесс организации и проведения профессиональной подготовки государственных служащих<sup>4</sup>;

---

<sup>1</sup> Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура. М., 2006; Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2000.

<sup>2</sup> Митина Л.М. Коррекционно-обучающие программы повышения уровня профессионального развития учителя. М., 2001.

<sup>3</sup> Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6(54).

<sup>4</sup> Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года // Российская газета. - № 237. 1993. - 25 декабря; О системе государственной службы Российской Федерации: федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. - 2003. - № 104. - 31 мая; О государственной

– обобщенные характеристики функционирования и развития системы профессиональной подготовки государственных гражданских служащих Белгородской области<sup>1</sup>.

– результаты социологического исследования, проведенного автором в ноябре 2018 года среди государственных гражданских служащих региональных органов исполнительной власти (n=65).

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что положения и выводы диссертационного исследования могут быть использованы в ходе планирования работы по повышению уровня профессионального развития кадров государственной службы региона, а также в процессе разработки и реализации программ профессиональной подготовки региональной государственной службы.

Материалы исследования могут представлять определенный интерес для кадровых служб органов государственного управления, а также образовательных учреждений, осуществляющих обучение государственных служащих.

**Апробация работы.** Теоретические положения и эмпирические результаты исследования отражены в публикациях автора<sup>1</sup>. Общий объем публикаций составил 1,1 п.л.

---

гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. - 2004. - 31 июля; О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: указ Президента от 28 декабря 2006 г. № 1474 // Собрание законодательства РФ. - 2007. - 01 января. - № 1. - Ст. 203; О первоочередных мероприятиях по формированию системы региональной кадровой политики: Постановление Правительства Белгородской области от 6 апреля 2010 года № 182-р // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области: Распоряжение губернатора Белгородской области от 05.08.2005 г. № 579-р // Документ опубликован не был. Доступ из справоч. прав. системы Консультант Плюс. Раздел Региональное законодательство.

<sup>1</sup> Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области. URL: [http://www.belregion.ru/author/gov\\_service/sostav.php](http://www.belregion.ru/author/gov_service/sostav.php) (дата обращения: 28.09.2018).

**Структура** магистерской диссертации состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Костенко В.Ю. Проблемы развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих // Всероссийская научно-практическая студенческая конференция: «Актуальные проблемы современного социально-экономического развития общества». Пенза. 2018. URL: [http://pgsha.penza.net/informpisma/programma\\_2018-10-23\\_24.pdf](http://pgsha.penza.net/informpisma/programma_2018-10-23_24.pdf); Костенко В.Ю. Профессиональный стандарт как инструмент повышения уровня профессионального развития государственных служащих // Молодой ученый. 2018. № 11 (91). С. 68-72.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

Государственная гражданская служба направлена на формирование условий, способствующих развитию общества, а также на регулирование и управление общественными отношениями, связанными с жизненно-важными сферами функционирования и развития социума. Достижение такой сложной и комплексной задачи предъявляет особые требования исполнителям – государственным гражданским служащим, в первую очередь к уровню их профессиональной подготовки.

В настоящее время во главу угла поставлена задача оптимизации функций и структуры государственных органов, управлению профессиональной подготовкой органов власти в свете предоставления государственных услуг населению.

Эти преобразования диктуют необходимость создания новых путей управления профессиональной подготовкой персонала органов власти, внедрения современных технологий обучения, обеспечивающих подготовку государственных служащих к выполнению во многом изменившихся функций.

Содержание образования, формы и методы подготовки профессиональных государственных служащих должны обеспечивать им наряду с общими знаниями и квалификациями в области государственного управления специфические навыки и умения, соответствующие выполняемым ими функциям. Учитывая огромное многообразие функций государственного управления, выбор модели подготовки специалиста оказывается нетривиальной проблемой, имеющей принципиальное значение для построения системы кадрового обеспечения государственной службы.

Приступая к изучению проблемы развития профессиональной подготовки рассмотрим сущность основных категорий. Так, существует точка зрения

Г.В. Атаманчука о том, что «подготовка кадров имеет два аспекта: первый связан с первичной подготовкой, которая необходима для замещения кадрами определенных должностей, а второй – с повышением квалификации должностных лиц»<sup>1</sup>.

По мнению В.В. Черепанова, «профессиональное развитие – это совершенствование служащих в служебно-квалификационном и должностном отношении. Профессиональное развитие персонала — это приоритетное направление формирования кадрового состава государственной гражданской службы, так как основное требование, предъявляемое к работнику – его профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, умений, навыков, а также, прежде всего, из уровня его профессионального образования»<sup>2</sup>.

М.А. Коргова считает, что «...профессиональное развитие следует определить, как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них производственных задач, занятию новых должностей, т. е. развитию компетенции»<sup>3</sup>.

По мнению В.С. Нечипоренко система профессиональной подготовки госслужащих представляет собой специально организуемую систему обучения государственных служащих, направленная на получение специальности по профилю профессиональной деятельности в сфере государственной службы, приобретение соответствующих знаний, умений и навыков<sup>4</sup>.

Следовательно, формально профессиональное развитие следует считать шире, чем профессиональное обучение, которое включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение и развитие служат

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г.В. Государственное управление. 2-е изд. М., 2009. С. 225.

<sup>2</sup> Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2012. С.479.

<sup>3</sup> Коргова М.А. Кадровый менеджмент. Ростов н/Д, 2012. С. 244.

<sup>4</sup> Нечипоренко В.С. Теория и организация государственной службы. М., 2012. С. 44.

одной цели – профессиональной подготовке служащих к успешному выполнению стоящих перед ними стратегических задач.

Отсюда следует, что профессиональная подготовка государственных гражданских служащих представляет собой сложный социальный процесс, который включает в себя: приобретение необходимых знаний, навыков по государственному управлению в масштабах высшего профессионального обучения; конкурс для расстановки кадров в соответствии с приобретенными знаниями; подбор кадров по управлению для структур органов власти управления; приобретение опыта работы; аттестацию по итогам деятельности и реализации поставленных задач<sup>1</sup>.

Исходя из этого, профессиональную подготовку характеризуют как двойственный социальный процесс, для которого характерно, с одной стороны развитие личности госслужащего, накопление и использование профессиональных знаний, умений, навыков; а, с другой, совершенствование социально-профессиональной структуры в рамках института государственной, которое позволяет реагировать на происходящие социально-экономические изменения в обществе<sup>2</sup>.

Целью системы профессиональной подготовки госслужащих является обеспечение высокого уровня профессионализма государственных служащих, способных наиболее эффективно и рационально осуществлять задачи и функции государства в своей практической деятельности.

Данные цели конкретизируются в задачах системы профессиональной подготовки, к числу которых относят следующие:

---

<sup>1</sup> Осипова Н.В. Система непрерывного профессионального образования государственных служащих в регионе: социологический аспект: дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.04. Пенза, 2014. С. 29.

<sup>2</sup> Захаров В.М. Формирование системы профессионального развития кадров государственной и муниципальной службы в Белгородской области // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2008. №1. С. 420.

1) обучение в соответствии с утвержденными квалификационными требованиями к государственным служащим, замещающим государственные должности государственной службы;

2) разработка фундаментальных и прикладных проблем развития и функционирования государственной службы;

3) информационно-аналитическое обеспечение органов государственной власти;

4) научная экспертиза проектов, программ и рекомендаций по проблемам государственной службы;

5) обеспечение научно-методической литературой, осуществление консультационных услуг по вопросам государственной службы, подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации для системы обучения государственных служащих;

6) реализация международного сотрудничества в области государственной службы.

В данной связи уровень профессиональной подготовки должен обеспечивать реализацию государственными служащими своих полномочий по следующим направлениям:

Во-первых, реализацию основных направлений государственной административной политики и решение задач социальной политики.

Во-вторых, правовое регулирование социальных и экономических процессов в отраслях и сферах государственной деятельности на основе законодательства об управлении, разграничении компетенции и функций государственных органов.

В-третьих, анализ реальных ситуаций, складывающихся в государственных органах, поиск путей согласования различных интересов, определение причин и упреждение социальных конфликтов.

В-четвертых, организацию выполнения решений федеральных государственных органов, налаживание учета и проверки исполнения этих решений, обеспечение контроля над ходом их выполнения.

В-пятых, выработку стратегической программы по исполнению должностных обязанностей согласно должностному регламенту.

Выполнение подобных требований является весьма значимым ввиду того, что в существующей системе государственной гражданской службы уровень профессиональной подготовки тесно связан с продвижением гражданского служащего по службе, оценкой его профессиональной деятельности при сдаче квалификационного экзамена и присвоении квалификационного разряда, уровнем денежного содержания, применением мер морального и материального поощрения и т.д.

Развитие профессиональной подготовки государственных служащих напрямую связано с управлением данным процессом и осуществляется с учетом уровня квалификации сотрудников и включает: диагностику профессиональной пригодности кадров; использование эффективных технологий востребования и обучения кадров; оценку результатов деятельности работников; формирование резерва и стимулирование карьерного роста; мотивацию персонала и т.д.<sup>1</sup>

Специфика управления развитием профессиональной подготовкой кадров обусловлена задачами повышения эффективности управленческой деятельности. Успешное управление развитием профессиональной подготовкой государственных служащих определяется:

- созданием условий для профессионального развития, рациональной расстановкой, эффективным использованием профессиональной компетентности и способностей кадров;
- регулярным обновлением кадрового состава при сохранении преемственности, улучшении его качественных показателей;

– разработкой и использованием оптимальных критериев оценки профессионализма, качества и эффективности труда персонала.

В организационном плане выделяются следующие этапы: определение потребностей организации в профессионально подготовленных кадрах; оценка уровня профессионализма и профессиональной компетентности кадров при отборе и приеме на работу; организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации, приобретение необходимых навыков и умений в ходе адаптации, стажировок, должностного роста; учет уровня профессиональной компетентности и качества выполнения должностных обязанностей при стимулировании персонала; сохранение квалифицированных и эффективно работающих кадров в ходе реструктуризации и сокращения штата организации<sup>2</sup>.

При планировании профессиональной подготовки кадров необходимо определить требования к качественным параметрам и штатной численности персонала, механизмы реализации мер кадрового планирования и сроки их выполнения. Управление развитием подготовки предполагает мотивацию персонала, установление контроля за выполнением задач и функций организации.

Развитие профессиональной подготовки персонала государственной службы включает: подготовку нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития; анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации; профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации; дополнительное профессиональное образование; организацию стажировок, инструктажей, тренингов; проведение

---

<sup>1</sup> Горбачев А.И. Теория и организация государственной службы. М., 2009. С. 84.

<sup>2</sup> Граждан В. Государственная гражданская служба. М., 2013. С. 62.

квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.

В законодательстве предусмотрено единство требований к профессиональной подготовке государственных гражданских служащих.

Так, федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закреплён принцип профессионализма и компетентности в качестве единого фундаментального принципа организации и функционирования государственной службы. Под профессионализмом имеются в виду глубокие и всесторонние знания и владение практическими навыками в соответствующей области государственно-служебной деятельности. Под компетентностью понимаются показатели, характеризующие профессиональные знания, осведомленность и способности государственного служащего к эффективной их реализации в своей служебной деятельности. Необходимость квалифицированного кадрового обеспечения государственной службы отражена в федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>.

В соответствии с Законом, одной из возможностей формирования качественного кадрового состава гражданской службы является профессиональная подготовка кадров. Подготовка кадров для гражданской службы осуществляется в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Профессиональная подготовка кадров для гражданской службы предполагает как подготовку гражданских служащих (например, с целью получения ими высшего профессионального образования), способствующую их

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2013 г. № 386-ФЗ) // Российская газета. - 2013. - 30 декабря.

дальнейшему росту, так и подготовку граждан РФ, которые впоследствии будут проходить гражданскую службу.

Профессиональная подготовка кадров для гражданской службы осуществляется на основании договоров, заключаемых между государственным органом и отобранным на конкурсной основе гражданином РФ, обучающимся в государственном образовательном учреждении высшего профессионального или среднего профессионального образования, имеющем государственную аккредитацию.

Право участвовать в конкурсе на заключение договора на обучение имеют граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком РФ и впервые получающие высшее профессиональное или среднее профессиональное образование по очной форме обучения в образовательных учреждениях. Таким образом, право участвовать в конкурсе имеют уже обучающиеся граждане.

Конкурсный порядок выбора претендентов на заключение договоров на обучение гарантирует реализацию права на равный доступ к гражданской службе, а также обеспечивает решение задачи по привлечению к гражданской службе наиболее квалифицированных специалистов.

Координация подготовки кадров для гражданской службы должна осуществляться соответствующим органом по управлению государственной службой. На сегодняшний день на федеральном уровне и уровне субъектов РФ такие органы отсутствуют. В этой связи п. 2 Указа Президента РФ № 1456 «О подготовке кадров для федеральной государственной гражданской службы по договорам на обучение» установлено, что до образования федерального государственного органа по управлению государственной службой функция по координации подготовки кадров для федеральной государственной гражданской службы выполняется федеральным органом исполнительной власти,

осуществляющим нормативно-правовое регулирование в сфере государственной гражданской службы<sup>1</sup>.

На уровне субъектов РФ координация подготовки кадров для гражданской службы субъектов РФ осуществляется органом, уполномоченным на это нормативными правовыми актами субъектов РФ.

Профессиональной подготовке государственных служащих уделяется большое внимание. Это подтверждает Указ Президента Российской Федерации № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», где определяется порядок профессиональной подготовки гражданских служащих<sup>2</sup>.

Уровень профессиональной подготовки государственных гражданских служащих в значительной степени зависит от организации и функционирования реализации системы профессионального обучения. В этом аспекте наиболее важными представляются вопросы формирования высокого уровня профессионализма служащих, который должен соответствовать реализации решаемых государственных задач.

При этом особое значение приобретает процесс соблюдения определяющих принципов формирования системы профессионального развития.

Принцип базового образования. Для того чтобы продолжить образование, свободно двигаясь в образовательном пространстве, чиновник должен иметь определенную образовательную стартовую основу, базу. Базовая общеобразовательная подготовка - это то, что соответствует «аттестату зрелости».

---

<sup>1</sup> О подготовке кадров для федеральной государственной гражданской службы по договорам на обучение: Указ Президента РФ от 21.12.2009 № 1456 // Российская газета. - 2009. - 25 декабря.

<sup>2</sup> О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента от 28 декабря 2006 г. № 1474 (ред. от 04.12.2009 г. №1382) // Собрание законодательства РФ. - 2007. - 01 января. - Ст. 203.

Принцип многоуровневости предполагает наличие многих уровней и ступеней образования. Многоуровневая и многоступенчатая система образования позволит воспитывать людей, специалистов разных уровней образования и квалификации и, значит, будет больше соответствовать запросам и способностям каждого человека и обеспечивать более рациональное заполнение профессиональных ниш на рынке труда.

Принцип диверсификации предполагает расширение видов деятельности. Под диверсификацией образования понимается расширение видов деятельности системы образования и приобретение новых, не свойственных ей ранее форм и функций.

Появление и развитие диверсификационных процессов в системе образования будут способствовать: повышению социального спроса на более высокий уровень профессионального образования и необходимости удовлетворения потребностей гораздо более разнообразных слоев населения; разработке образовательными учреждениями альтернативных программ и систем обучения; постоянно изменяющемуся спросу на рынке рабочей силы и принятию мер образовательными учреждениями по подготовке специалистов в новых профессиональных областях с учетом реструктуризации и регионализации экономики.

Принцип дополнительности (взаимодополнительности) базового и последипломного образования. Этот принцип относится к вектору профессионального мастерства или движения вперед человека в образовательном пространстве, так как в условиях непрерывного образования каждый человек должен будет всю жизнь продолжать свое образование, даже если он и не пойдет учиться на следующий образовательный уровень. Во всем мире такое образование называется последипломным. Поэтому в дальнейшем будем пользоваться этим термином, а не принятым сейчас термином

«дополнительное образование», которое, в том числе в трактовке Закона РФ «Об образовании», звучит как совершенно необязательное, второстепенное.

Принцип маневренности образовательных программ. Возможный вектор движения человека в образовательном пространстве - вектор профессиональной переориентации - предусматривает возможную смену человеком на том или ином этапе жизненного пути, на той или иной ступени образования области деятельности или получения параллельного образования в двух или нескольких областях.

Принцип преемственности образовательных программ необходим для того, чтобы учащийся, студент, специалист мог свободно перемещаться в образовательном пространстве по всем трем векторам движения. Этот принцип предусматривает необходимые согласования и стыковки образовательных программ, их преемственность, обеспечивая «выход» из одной образовательной программы и естественный «вход» в последующую. Для этого необходимо будет осуществить сквозную стандартизацию образовательных программ, основываясь на единых целях системы непрерывного образования.

Принцип интеграции образовательных структур. Командно-административное построение системы образования предусматривало в каждом учебном заведении осуществление образовательной программы одного и только одного уровня. Но это однозначное соответствие (одно учебное заведение - одна образовательная программа) в новых социально-экономических условиях не соответствует идеи непрерывного образования и вредно во всех отношениях. Поэтому неизбежна интеграция подсистем образования, превращение образовательных учреждений в многопрофильные, многоуровневые и многоступенчатые учебные заведения.

Принцип гибкости организационных форм. Свободное перемещение человека в образовательном пространстве возможно, если будут обеспечены не только разнообразие форм обучения, а их гибкость и вариативность. Это

особенно важно в рыночной экономике, так как некоторые формы образования уже сейчас стали платными, и количество платных образовательных услуг будет увеличиваться. Поэтому важно наряду с платными образовательными услугами наличие и бесплатных, поскольку далеко не каждая семья сможет кормить и одевать своего взрослого члена.

Кроме того, многолетний опыт функционирования системы профессионального развития государственных служащих показывает необходимость включения таких дополнительных принципов как:

- принцип практической ориентированности учебных планов и программ обучения специалистов органов государственного управления.

- принцип постоянного научно-аналитического обеспечения данного процесса, реализация которого требует, прежде всего, систематической диагностики уровня профессионального развития кадров, выявления возникающих проблем и оценки эффективности образовательного процесса.

В целом процесс профессиональной подготовки госслужащих осуществляется в следующих направлениях:

- обучение в системе высшего образования (базовое высшее образование);

- повышение квалификации служащих в высших учебных заведениях;

- прохождение государственным служащим различных стажировок;

- профессиональная переподготовка кадров госслужбы;

- проведение специализированных тренингов, конференций, семинаров.

С точки зрения направленности обучения можно выделить две основные модели подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления, каждая из которых исходит из своего видения его квалификации.

Первая рассматривает государственного служащего, прежде всего, как управленца. Соответственно, при создании учебных программ приоритет

отдается политическим и управленческим дисциплинам как научным основам принятия решений в общественном секторе.

Вторая модель, полагает, что государственный служащий – это исполнитель решений, принимаемых вышестоящими органами власти. Здесь главное предназначение чиновника состоит в том, чтобы интерпретировать и реализовывать принятие решения в строгом соответствии с действующим законодательством, т.е. знание и владение в, первую очередь, юридическими компетенциями. Помимо этого, в содержании профессиональных программ подготовки чиновников велика доля общеметодологических дисциплин, а также всесторонне изучаются конкретные, текущие проблемы развития организаций.

На современном этапе развития государственной службы в Российской Федерации реализуется экономико-управленческую концепцию подготовки государственных служащих на основе государственного образовательного стандарта. Область профессиональной деятельности лиц, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» согласно государственного образовательного стандарта, включает профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации 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 на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации (муниципальной службы), на должностях в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях, в научно-исследовательских и образовательных организациях в сфере государственного и муниципального управления, в

политических партиях, общественно-политических и некоммерческих организациях.

Предусматриваемые стандартом область и виды деятельности определяют структуру и содержание учебного плана. Образовательная программа предусматривает изучение следующих учебных циклов: гуманитарный, социальный и экономический циклы; математический и естественнонаучный цикл; профессиональный цикл; и разделов: физическая культура; учебная и производственная практики; итоговая государственная аттестация.

Каждый учебный цикл имеет базовую (обязательную) часть и вариативную (профильную), устанавливаемую вузом. Вариативная (профильная) часть дает возможность расширения и (или) углубления знаний, умений и навыков, определяемых содержанием базовых (обязательных) дисциплин (модулей), позволяет обучающемуся получить углубленные знания и навыки для успешной профессиональной деятельности и (или) для продолжения профессионального образования в магистратуре.

Важность дополнительного профессионального образования гражданских служащих обусловлена необходимостью поддержания конкурентоспособности гражданской службы, обеспечения высокого уровня квалификации гражданских служащих, позволяющего подстраиваться под изменяющиеся условия жизнедеятельности общества и государства.

Федеральным законом № 79-ФЗ на государственных служащих возложена обязанность поддерживать уровень квалификации, достаточный для исполнения своих должностных полномочий<sup>1</sup>. Им гарантируются переподготовка и повышение квалификации с сохранением денежного содержания на период

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2013 г. №386-ФЗ) // Российская газета. - 2013. - 30 декабря. - Ст. 15.

обучения<sup>1</sup>. На кадровые службы государственных органов возложена обязанность анализировать уровень профессиональной подготовки государственных служащих<sup>2</sup>.

Вышеизложенное показывает, что систематическая профессиональная подготовка является юридически обязательной частью и элементом прохождения государственной службы каждым государственным служащим в любом государственном органе.

В данных документах указан порядок и основания для проведения профессиональной подготовки чиновников, которой непосредственно занимаются определенные государственные органы, и обоснован механизм контроля проведенной подготовки.

Соответственно нормативно-правовых документов определены формы контроля, такие как аттестация, квалификационный экзамен, которые направлены на оперативную оценку результативности деятельности государственных служащих в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Данное обстоятельство указывает, что в существующей системе государственной службы профессиональная подготовка тесно связана с продвижением по службе, оценкой качества службы, уровнем денежного содержания, присвоением классов чинов, применением мер поощрения и т.д.

В управлении профессиональной подготовкой персонала органов власти следует четко (особенно со стороны руководителей кадровых служб государственных органов) выделить две содержательные стороны.

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2013 г. №386-ФЗ) // Российская газета. - 2013. - 30 декабря. - Ст. 14.

<sup>2</sup> Там же. Ст. 28.

Профессионально-квалификационное развитие, в основном связанное с обучением и самообразованием государственных служащих, приобретением новых знаний и нового профессионального опыта. Это развитие возможно и для человека, занимающего длительное время одну должность; служащий может в ее рамках повышать свою квалификацию, овладевать новыми технологиями и умениями, что делает более эффективной его работу. Это учитывается при присвоении очередных классов чинов в пределах одной и той же должности, что приводит к росту заработной платы, а, в конечном счете, стимулирует повышение качества эффективности труда государственного служащего.

Профессионально-должностное развитие, в основном связанное с поиском возможностей наиболее рациональной расстановки кадров, служебного выдвижения на основе использования способностей и возможностей каждого сотрудника, оптимальной реализацией в рамках коллектива достоинств работников разных специальностей, опыта, возраста, склада ума и личностных качеств.

Все это находит выражение в планировании карьеры каждого государственного служащего, в служебном росте и других позициях, что также стимулирует профессиональный рост работников.

Большое значение для развития системы профессиональной подготовки имеет организация процесса непрерывного образования чиновников.

То есть, в процесс развития профессиональной подготовки персонала органов власти, зависит от должностных лиц (особенно со стороны руководителей кадровых служб государственных органов) и требует выделения двух содержательных аспектов.

1. Профессионально-квалификационная подготовка, в основном связанное с обучением и самообразованием государственных служащих, приобретением новых знаний и нового профессионального опыта.

Данный аспект значим для лиц, занимающих длительное время одну должность; служащий может в ее рамках повышать свою квалификацию, овладевать новыми технологиями и умениями, что делает более эффективной его работу. Это учитывается при присвоении очередных классных чинов в пределах одной и той же должности, что приводит к росту заработной платы, а, в конечном счете, стимулирует повышение качества эффективности труда государственного служащего.

2. Профессионально-должностная подготовка, в основном связанная с поиском возможностей наиболее рациональной расстановки кадров, служебного выдвижения на основе использования способностей и возможностей каждого сотрудника, оптимальной реализацией в рамках коллектива достоинств работников разных специальностей, опыта, возраста, склада ума и личностных качеств.

Все это находит выражение в планировании карьеры каждого государственного служащего, в служебном росте и других позициях, что также стимулирует профессиональный рост работников. При этом стоит задача подготовки чиновника, отвечающего определенным критериям: профессионального, компетентного, гуманного, творческого, ответственного.

В этой связи важным представляется процесс обеспечения единства профессионального и личностного развития будущего специалиста, что требует реализации концепции программно-целевого, личностно-ориентированного и проблемного обучения, разработки системы обучения, направленной на подготовку служащего к решению профессиональных задач с опорой на достижения современной науки, с использованием новых методов и технологий работы с кадровым составом.

Процесс развития профессиональной подготовки сопряжен с организацией системы оценки эффективности и качества полученных профессиональных компетенций. Однако на сегодняшний день методика

оценки персонала государственной службы не имеет нормативного закрепления на федеральном уровне.

В указе Президента РФ № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» отсутствует описание методов, позволяющих объективно оценить конкретную форму способностей и компетентностей чиновников<sup>1</sup>.

На практике все чаще используется комплексная оценка эффективности деятельности госслужащих<sup>2</sup>. Интегральный метод позволяет оценить значение результативности деятельности государственного служащего, а также способствует рациональному проведению ротации кадров и повышению уровня профессионализма, мастерства и квалификации.

Интегральный метод оценки государственных служащих, как и любая система оценки, обладает набором определенных требований. Базисом каждой оценки эффективности деятельности является мониторинг – обобщение и сбор информации, наблюдение и интервьюирование и т. д.

Итак, проведенный теоретический анализ процесс развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих позволяет сделать ряд выводов:

1. Под развитием профессиональной подготовки государственных гражданских служащих нами понимается процесс качественно позитивных изменений профессиональных знаний, умений и навыков кадров государственного управления, необходимых для надлежащего исполнения должностных функций и полномочий по замещаемой государственной должности.

---

<sup>1</sup> О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (с изм. и доп.): Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.10.2018).

<sup>2</sup> См., например: Абакумов И.В. Методы оценки эффективности деятельности государственных служащих //Актуальные вопросы экономики и управления. Т.9. 2014. №7. С. 1-6.

2. Процесс профессиональной подготовки государственных служащих включает в себя ряд ключевых системных элементов: государственные стандарты и программы, учреждения образования, органы управления образованием, кадровые структуры государственной службы, подведомственные организации и общественные объединения.

3. Развитие профессиональной подготовки персонала государственной службы предполагает реализацию таких процессов как: подготовка нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития; анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации; профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации; дополнительное профессиональное образование; организацию стажировок, инструктажей, тренингов; проведение квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

В Белгородской области комплексная работа по организации и развитию профессиональной подготовки кадров системы государственного управления осуществляется управлением государственной службы и кадров Департамента кадровой и внутренней политики Белгородской области.

Ключевыми направлениями деятельности управления государственной службы и кадров в части кадрового обеспечения являются следующие:

- организация устойчивой работы системы управления государственной гражданской службой области и обеспечение взаимосвязи государственной гражданской службы области и муниципальной службы в области;

- совершенствование организационных и правовых механизмов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих области;

- обеспечение проведения единой кадровой политики и единых подходов к решению кадровых вопросов на государственной гражданской службе области и муниципальной службе в области;

- совершенствование системы государственных гарантий на государственной гражданской службе области;

- организация профессионального развития государственных гражданских служащих и лиц, включенных в кадровый резерв Белгородской области и резерв управленческих кадров Белгородской области;

- организация и координация единой наградной деятельности на территории Белгородской области;

- координация органов государственной власти, государственных органов области, органов местного самоуправления по вопросам, отнесенным к компетенции Управления и в пределах установленных законодательством;

– взаимодействие с учреждениями и организациями, учредителем которых является Департамент, по вопросам, отнесенным к компетенции Управления;

– осуществление в пределах своих полномочий контроля за соблюдением трудового законодательства, законодательства о государственной гражданской службе и муниципальной службе.

Система профессиональной подготовки государственных служащих Белгородской области строится на основе прогнозирования потребности в кадрах специалистов государственной службы, учета требований к ним в соответствии с профессионально-квалифицированными характеристиками должностей.

В настоящий момент в Белгородской области реализуется государственная программа «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы». Подпрограмма 1 «Развитие государственной гражданской и муниципальной службы области» указанной программы направлена на решение задачи государственной программы по формированию высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы области.

В рамках подпрограммы решаются следующие задачи:

1. профессионализация государственных гражданских служащих и лиц, включенных в кадровый резерв и резерв управленческих кадров области;

2. развитие проектного управления в условиях модернизации информационно-технологической инфраструктуры в сфере государственной гражданской и муниципальной службы области.

В документе указано, что реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит достижение уровня соответствия профессиональных компетенций (согласно картам компетенций государственных гражданских

служащих области) не менее чем у 50 процентов государственных гражданских служащих области ежегодно не менее 75 процентов.

Объем бюджетных ассигнований подпрограммы за счет средств областного бюджета составляет 23 450 тыс. руб., в том числе по годам: 2014 год - 3 350 тыс. рублей; 2015 год - 3 350 тыс. рублей; 2016 год - 3 350 тыс. рублей; 2017 год - 3 350 тыс. рублей; 2018 год - 3 350 тыс. рублей; 2019 год - 3 350 тыс. рублей; 2020 год - 3 350 тыс. рублей.

В Белгородской области сложились определенные правовые основы гражданской службы как механизма государственного управления, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества и государства.

Реализация мероприятий долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011 - 2015 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 года № 357-пш, позволила:

- усовершенствовать правовые и организационные механизмы государственной гражданской и муниципальной службы области;
- усовершенствовать систему отбора кадров на государственной гражданской и муниципальной службе области, в том числе посредством развития современных кадровых технологий;
- повысить эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Белгородской области посредством дальнейшего внедрения проектного управления в их служебную деятельность;
- развить механизмы, направленные на установление взаимосвязи между государственной гражданской и муниципальной службой области;
- развить систему мер по предупреждению коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на государственной гражданской службе

области, а также усовершенствовать механизм соблюдения общих принципов служебного поведения;

– усовершенствовать систему профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих области;

– улучшить качественный состав государственных гражданских служащих области.

В целях совершенствования механизмов стимулирования, мотивации и оценки деятельности государственных гражданских служащих Белгородской области, обеспечения выплаты заработной платы работникам органов власти Белгородской области в зависимости от их реальных трудозатрат, объемов выполняемых работ, а также результативности их труда реализуется проект «Совершенствование системы мотивации работников органов власти Белгородской области», в результате которого ожидается внедрение соответствующего механизма мотивации работников органов власти Белгородской области.

По состоянию на отчетную дату фактическая численность государственных гражданских служащих области составляет 1504 человека, что в расчете на 1 тысячу населения составляет 1,03; штатная численность – 1664 единицы. Укомплектованность должностей государственной гражданской службы области составляет 95,2%.

Высшее профессиональное образование имеют 1592 государственных гражданских служащих области. Доля государственных гражданских служащих области, имеющих высшее образование, возросла по сравнению с 2014 годом с 98,6% до 98,9%.

Среднее образование имеют 12 человек, что составляет 1,1 процента от общей численности государственных гражданских служащих области (это в основном лица, относящиеся к категории «обеспечивающие специалисты» младшей группы должностей, которые в соответствии с Федеральным законом

от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ могут иметь среднее профессиональное образование)<sup>1</sup>.

Анализ возрастного состава государственных гражданских служащих области на отчетную дату показывает, что кадровый корпус органов государственной власти, государственных органов области составляют:

- молодые специалисты до 30 лет - 348 государственный гражданский служащий, или 23,1 процента от общей численности;
- лица в возрасте от 31 года до 40 лет – 596 государственных гражданских служащих, или 39,7 процента от общей численности;
- лица в возрасте от 41 года до 50 лет - 313 государственных гражданских служащих, или 20,8 процента от общей численности;
- лица в возрасте от 51 года до 60 лет - 223 государственных гражданских служащих, или 14,8 процента от общей численности;
- лица в возрасте от 60 лет и старше - 24 государственных гражданских служащих, или 1,6 процента от общей численности;

Анализ качественного состава государственных гражданских служащих области по стажу и опыту работы показывает, что в органах государственной власти, государственных органах области примерно в равных частях сочетаются группы служащих, имеющих достаточный опыт работы в органах государственного и муниципального управления, и работников, сравнительно недавно пришедших в органы власти:

- стаж работы от 10 лет и выше имеют 652 государственных гражданских служащих или 43,4% от общей численности;
- стаж от 5 до 10 лет имеют 407 государственных гражданских служащих или 27% от общей численности;

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Департамента внутренней и кадровой политики. URL: [http://www.belregion.ru/author/gov\\_service/](http://www.belregion.ru/author/gov_service/) (дата обращения: 31.10.2018).

– стаж от 1 года до 5 лет имеет 445 государственных гражданских служащих или 29,6% от общей численности.

Образовательный уровень кадрового состава органов государственной власти региона достаточно высок: из 1492 государственных гражданских служащих, все имеют высшее профессиональное образование. При этом больше половины личного состава (58%) из них имеют два и более высших профессиональных образования; а 41 человек имеют ученую степень «кандидата или доктора наук».

Всего с 2006 по 2017 год подготовлено более 7800 государственных гражданских служащих Белгородской области и федеральных служащих.

В рамках реализации мероприятий подпрограммы «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства области», включенной в Государственную программу «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы», утвержденной постановлением Правительства области от 30 декабря 2013 года № 530-пп за период 2014-2017 годы в рамках государственного плана в Белгородской области прошли обучение 165 специалистов (в форме профессиональной переподготовки, повышения квалификации) в российских образовательных учреждениях, из них:

- 69 специалиста по направлению «Экономика и управление»;
- 23 специалиста по направлению «Менеджмент в сфере инноваций»;
- 6 специалистов по направлению «Развитие предпринимательства»;
- 67 специалистов по направлению «Сити-менеджмент».

В 2016-2017 годах прошли обучение по дополнительным профессиональным программам в ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» 79 специалистов сферы здравоохранения, образования и культуры.

С 2014 года 21 человек прошли зарубежную стажировку в рамках Государственного плана.

В рамках Указа Президента №601 «...представить в установленном порядке предложения по внедрению новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы» департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области реализован проект «Формирование и внедрение Института наставничества при Правительстве Белгородской области», цель которого – повышение уровня развития профессиональных компетенций у не менее чем 50 работников, нуждающихся в наставничестве: гражданских служащих, впервые поступивших на государственную гражданскую службу; гражданских служащих, назначенных на иную должность государственной гражданской службы; гражданских служащих, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которых требует назначения наставника; гражданских служащих, изъявивших желание о назначении наставника. В рамках проекта было принято 8 нормативных правовых актов. Проект успешно завершен.

Также осуществлялось мероприятие «Внедрение механизма ротации государственных гражданских служащих области, замещающих должности категории «руководители» и осуществляющих контрольные или надзорные функции». По данному направлению сформирована нормативно-правовая база. В рамках проекта принято 4 нормативных правовых актов и два распорядительных документа по внесению изменений в план проведения ротации государственных гражданских служащих Белгородской области в органах исполнительной власти, государственных органах области на 2015-2019 годы.

Основной формой профессиональной подготовки в регионе является реализация целевых образовательных программ, различных по объему и содержанию. В частности: краткосрочное повышение квалификации (от 72 до 100 часов); повышение квалификации (от 100 до 500 часов); профессиональная переподготовка, для осуществления нового вида профессиональной

деятельности (от 500 до 1000 часов); профессиональная переподготовка, с присвоением дополнительной квалификации (от 1000 часов).

Учебные планы и программы согласовываются с заинтересованными департаментами и управлениями. Особенностью данных программ является включение блоков, связанных с региональной спецификой рассматриваемых проблем, тренингов и практических занятий по психологии профессиональной деятельности, обучение современным информационным технологиям.

Субъектом кадрового обеспечения и управления подготовкой и переподготовкой кадрового состава органов государственной власти в регионе являются руководство и кадровые службы органов исполнительной власти региона, которые призваны обеспечивать деятельность руководства по формированию высококвалифицированного, стабильного аппарата, способного обеспечивать исполнение определенных законом задач, функций и полномочий. Примечательно, что каждый Департамент непосредственно планирует и организует работу по профессиональному развитию своих служащих.

В частности, в последние два года осуществляется обучение государственных гражданских служащих Белгородской области по следующим программам профессиональной подготовки:

- Антикоррупционные технологии в профессиональной деятельности государственной и муниципальной службы.
- Основы управления проектами (для администраторов и руководителей проектов).
- Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.
- Управление государственными и муниципальными закупками.
- Современные информационные технологии в профессиональной деятельности.

- Актуальные вопросы государственного управления и государственной гражданской службы.
- Повышение эффективности предоставления органами исполнительной власти государственных и муниципальных услуг.
- Компетентностный подход в работе с персоналом.
- Государственная политика в области противодействия коррупции.
- Кадровое делопроизводство.
- Технология управления персоналом в государственном и муниципальном управлении.
- Профессиональная культура и этика делового общения.
- Управление инвестициями и инновациями.
- Вопросы обеспечения открытости информации о деятельности государственных органов.
- Инновационный менеджмент и инновационное инвестирование.
- Профилактика экстремизма в области межэтнических и межконфессиональных отношений.
- Коммуникативные компетенции государственных и муниципальных служащих.
- Вопросы обеспечения открытости информации о деятельности государственных органов».

Государственные гражданские служащие территориальных структур федеральных органов исполнительной власти в Белгородской области проходят обучение по модульным программам, которые сгруппированы по нескольким базовым направлениям: управление по результатам, стандартизация и регламентация функций и процессов, повышение эффективности взаимодействия государства и общества, модернизация системы информационного обеспечения, профессиональная культура государственных служащих, правовые вопросы государственной службы, управление проектами

и программами, управление затратами, противодействие коррупции на государственной службе, личная эффективность и др.

Так, например, Высшая школа управления (далее - ВШУ) ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», созданная в июле 2010 года на базе учебно-научного инновационного комплекса «Управленческие кадры» и являющаяся структурным подразделением Института управления НИУ «БелГУ», унаследовала лучшие традиции системы профессионального развития управленческих кадров, накопленные в регионе за последние 20 лет.

Высшая школа управления НИУ «БелГУ» представляет собой современную учебно-исследовательскую базу в центре города; реализует 8 программ профессиональной переподготовки, более 30 программ повышения квалификации, семинаров и тренингов по основным направлениям деятельности; включает в себя современную систему электронной и информационной поддержки обучающихся (собственная система E-learning).

Центр профессионального развития кадров регионального управления ВШУ реализует программы дополнительного профессионального образования в рамках программы профессионального развития государственных и муниципальных служащих Белгородской области.

Ведущие направления деятельности ВШУ:

– реализация с 2007 года совместно с Белгородским областным фондом поддержки малого и среднего предпринимательства образовательных и тренинговых программ для начинающих и потенциальных предпринимателей региона;

– участие с 2007 года в реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (профессиональная переподготовка и повышение квалификации);

- реализация с 2008 года программы Мастер делового администрирования – Master of business administration (МВА) (государственная аккредитация программы пройдена в 2011 году);

- реализация с 2010 года совместно с органами власти региона и бизнес-структурами консалтинговых проектов и программ ДПО в сфере проектного управления в органах исполнительной власти и управления человеческими ресурсами;

- организация с 2010 года деятельности Клуба кадровиков (более 50 HR-менеджеров) и проведение с 2011 года ежегодного Межрегионального кадрового форума;

- внедрение в деятельность НИУ «БелГУ» с 2012 года технологий проектного управления (подготовка преподавателей, сотрудников, студентов; проведение ежегодной молодёжной проектной школы «Пегас», разработка и сопровождение проектов сотрудников вуза);

- организация и проведение с 2015 года межрегионального бизнес-форума «Практики проектного управления».

Базовые ориентиры школы - в развитии профессиональных компетенций слушателей, необходимых для управленческой деятельности, развитии потенциала лидерства и предпринимательства; создании проектных команд, научных коллективов и школ; формировании моды быть успешным в профессии.

Сотрудничество с ведущими профессиональными и экспертными сообществами, начатое в 2013 году (Российской ассоциацией бизнес-образования (РАБО) и Национальной ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ») с 2013 года дает сотрудникам, преподавателям и, главное, слушателям школы, новые возможности в совершенствовании профессиональной деятельности и достижении поставленных целей. С 2015 года Министерством образования и науки РФ присвоен статус федеральной

инновационной площадки, осуществляющей повышение квалификации специалистов в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В настоящий момент в Высшей школе управления реализуются следующие ежегодные Программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации:

– Мастер делового администрирования - Master of business administration (МВА);

– Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства (Экономика и управление предприятием, Сити-менеджмент);

– Маркетинг;

– Финансовый менеджмент;

– Управление проектами;

– Управление персоналом;

– Государственное и муниципальное управление;

– Ораторское мастерство: как говорить убедительно и красиво;

– Технологии результативного управления;

– Управление государственными и муниципальными закупками и др<sup>1</sup>.

Кроме того, в Белгородской области вопросами профессионального развития государственных гражданских служащих занимается Областное автономное учреждение «Институт региональной кадровой политики» (далее - ОАУ «ИРКП»), созданное в соответствии с распоряжением правительства Белгородской области от 25 июля 2011 года. Учреждение является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ и оказания

---

<sup>1</sup> Высшая школа управления ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет». URL: <http://www.bsu.edu.ru/bsu/structure/detail.php?ID=111088> (дата обращения: 31.10.2018).

услуг по научно-методическому обеспечению формирования и реализации региональной кадровой политики.

Учредитель ОАУ «Институт региональной кадровой политики» — департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. ОАУ «Институт региональной кадровой политики» осуществляет следующие виды деятельности:

– участие в реализации государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 марта 2007 года № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2014/15 учебных годах»;

– разработка оценочных методик, проведение оценки компетенций и личностных качеств, в том числе с использованием автоматизированной системы тестирования;

– разработка различных вариантов развития кадровых ситуаций и последствий принимаемых управленческих решений;

– разработка научно-методических пособий и аналитических материалов по вопросам региональной кадровой политики;

– анализ и прогнозирование тенденций развития региональной кадровой

– организация и проведение мониторинговых и социологических исследований и опросов в социально-культурной сфере;

– участие в разработке и реализации программ, концепций, проектов, нормативных правовых актов, информационно-аналитических обзоров, направленных на развитие государственной гражданской и муниципальной службы;

– мониторинг практики применения законодательства, ведение реестра нормативных правовых актов в сфере государственной гражданской и муниципальной службы;

– разработка и внедрение новых управленческих технологий в деятельность органов исполнительной власти, государственных органов области, органов местного самоуправления;

– оказание организационно-методической и информационной поддержки общественным объединениям и иным институтам гражданского общества Белгородской области;

– осуществление издательской деятельности, в том числе в электронном формате;

– организация и проведение семинаров, лекций, тренингов, научно-практических мероприятий (форумов, конференций, круглых столов) по вопросам социального характера;

– создание и контентное наполнение сайтов;

– организация методического сопровождения деятельности профессиональных образовательных организаций области;

– организация и проведение обучения по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации.

В ОАУ «Институт региональной кадровой политики» функционирует Отдел подготовки и переподготовки кадров, целью деятельности которого является содействие формированию кадрового ядра региона, способного обеспечить решение стратегических задач социально-экономического развития области.

Основными задачами отдела являются:

– обеспечение реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской

Федерации в Белгородской области («Президентская программа подготовки управленческих кадров») и анализ его эффективности;

- обеспечение организационного сопровождения деятельности Белгородской региональной комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ;

- участие в реализации программ и проектов, направленных на развитие кадрового потенциала области;

- разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по системе оценки и отбора персонала;

- организация тестирования при проведении кадровых процедур в органах исполнительной власти, государственных органах области, при проведении оценки профессиональных знаний и других видов тестирования;

- реализация программ дополнительного профессионального образования.

Итак, анализ информационных материалов, отражающих процесс организации и функционирования системы профессиональной подготовки и качество управления ее развитием показал, что сложившаяся практика профессиональной подготовки служащих региональных органов государственной власти имеет целевую направленность, осуществляется в соответствии с кадровым государственным заказом, позволяет прогнозировать и планировать потребность в профессиональном развитии гражданских служащих.

Вместе с тем, для решения проблемы настоящего исследования представляется целесообразным выявление факторов и причин, обуславливающих высокий уровень качества государственной службы за счет оптимальной работы системы профессиональной подготовки кадров госслужащих.

В данной связи нами был проведен анкетный опрос в марте 2016 года среди государственных гражданских служащих региональных органов

исполнительной власти (n=65). Общеизвестно, что профессионализация протекает не только на личностном (индивидуальном) уровне, но и в масштабах всего социально-политического института, которым является государственная служба и затрагивает всю социально-профессиональную общность, занятую в сфере государственного управления<sup>1</sup>.

Исследование особенностей процесса профессиональной подготовки государственных служащих проводилось, в том числе, и в направлении изучения индивидуальных факторов профессионального развития: ценностей, мотивов, целей и др., позволило выявить следующее.

Ведущими ценностями государственных гражданских служащих области являются высокое материальное положение (66%), достижение высоких показателей результативности профессиональной деятельности (58%) и получение удовлетворения от работы (55%) (Рисунок 1).

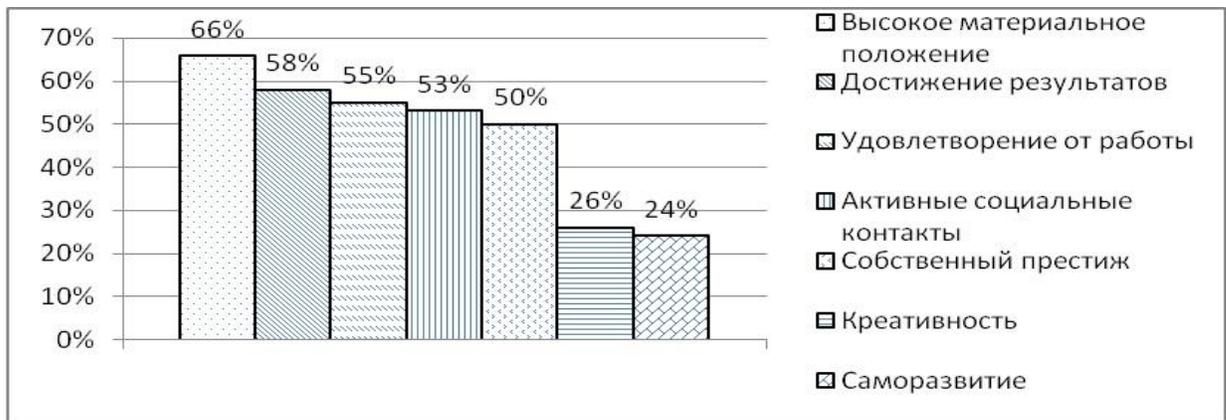


Рисунок 1. Распределение ведущих ценностей государственных гражданских служащих

Наименьшая значимость среди ценностей приписывается респондентами возможностям творчества и креативности (26%), а также саморазвитию и самореализации (24%).

<sup>1</sup> Торопин А.Я. Правовое обеспечение профессионализма государственного служащего в субъектах Российской Федерации. Краснодар, 2013. С. 33.

Результаты, полученные в ходе изучения системы ценностей государственных служащих, показывают, что служащие активизируют свою деятельность только при наличии мотивов, связанных, в первую очередь, с получением высокого заработка, достижении результатов и получении удовлетворения от работы.

При этом, творческий подход и саморазвитие с реализацией они не рассматривают в качестве инструментов повышения уровня профессиональной подготовки.

Возможно, низкие показатели значимости данной ценности говорят о том, что служащие не связывают профессиональное развитие и развитие личности, либо присутствует убеждение, что в саморазвитии достигнут определенный уровень, и эта сторона жизни не является актуальной, так как известно, что значимость ценности понижается по мере ее удовлетворения.

Нами выявлена зависимость: чем выше должность, тем выше значимость ценности «духовное удовлетворение» и обратная закономерность ценности «материальное положение» (значимость ее тем выше, чем ниже должность).

Это можно объяснить тем, что на низших должностях особо ценно материальное благополучие, а с повышением должности растет уровень оплаты труда, поэтому место этой ценности занимает другая (здесь – духовное удовлетворение).

Ценности реализуются в различных жизненных сферах. Согласно данным опроса наиболее значимой жизненной сферой для госслужащих является сфера профессиональной деятельности (более половины опрошенных).

Сфера образования значима менее чем для половины опрошенных (47% респондентов). Таким образом, далеко не все гражданские служащие стремятся к повышению уровня своего образования. На втором месте по значимости – сферы семьи (только у женщин) и общественной активности (Рисунок 2).

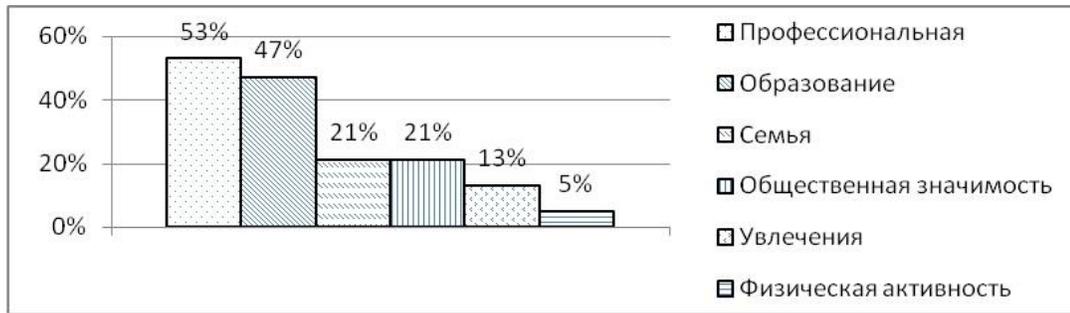


Рисунок 2. Распределение значимости ценностей государственных гражданских служащих

При этом наименее выражены такие сферы, как «увлечения» и «физическая активность», что, скорее всего, связано с возрастом, образом жизни и степенью удовлетворения соответствующих потребностей.

Значимость жизненных сфер примерно одинакова для всех должностных групп государственных служащих, однако для руководителей главной группы должностей сфера общественной жизни является самой значимой и превосходит такие сферы, как «семья» и «профессия».

Тем не менее, самыми значимыми факторами, оказывающими влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности, госслужащие называют личные качества (75%), высокие показатели работы (51%) и стремление к самосовершенствованию и саморазвитию (49%).

В целом анализ значимости личностных и профессиональных ценностей государственных гражданских служащих показывает, что среди личностных ценностей имеют высокую значимость семья и здоровье, личная безопасность, а почет и содержательный досуг наименее значимы. Среди ценностей в профессиональной сфере наиболее значимые – интересная работа, стабильность заработка и продвижение по службе, а приближенность к власти и социальные связи практически незначимы. Следует отметить, что личностные ценности значимы для всех групп должностей. Однако ценность «приносить пользу людям» тем выше, чем выше должность опрошенных.

Таким образом, приоритетными личностными ценностями у государственных служащих являются семья и служение обществу, что соответствуют положительному образу госслужащего. Среди ценностей в профессиональной сфере наблюдается закономерность, что для обеспечивающих специалистов и специалистов важны стабильность заработка, условия труда и продвижение по службе, тогда как для руководителей важным становится участие в управлении.

С другой стороны, присутствует противоречие: главными для государственных служащих являются сферы профессии и образования, но ведущими ценностями в этой сфере выступают ценности не содержания и качества деятельности (например, сложность выполняемых задач, ориентация на результат и пр.), а ценности социальных благ, получаемых в результате этой деятельности (стабильность места работы и материальный доход). Получается, что для госслужащих важно не то, что и как я буду делать, а то, что (какие блага) я получу «на выходе».

Особенности в ценностной сфере отражаются на отношении государственных служащих к профессиональному развитию и карьере. Результаты его изучения показывают, что государственные гражданские служащие считают проблему профессионального развития актуальной, потому что «происходит постоянное реформирование государственной гражданской службы» (64%) и «существует потребность органов государственной власти в профессионально подготовленных кадрах» (63%).

Под «профессиональной подготовкой» большинство государственных гражданских служащих понимают повышение качества и результативности деятельности (81%) и накопление опыта в области государственного управления (56%). В меньшей степени государственные гражданские служащие соотносят профессиональное развитие с повышением статуса (15%) и прохождением оценочных процедур (14%).

Самыми важными аспектами профессиональной деятельности государственные гражданские служащие называют стабильность места работы (79%) и достойную заработную плату (55%). А такие аспекты как самореализация (49%) и продвижение по службе (44%) госслужащие считают менее важными. В то же время успешная карьера практически не ассоциируется с высокой должностью (только четверть ответов) и особенно – приобретением властных полномочий (Рисунок 3).

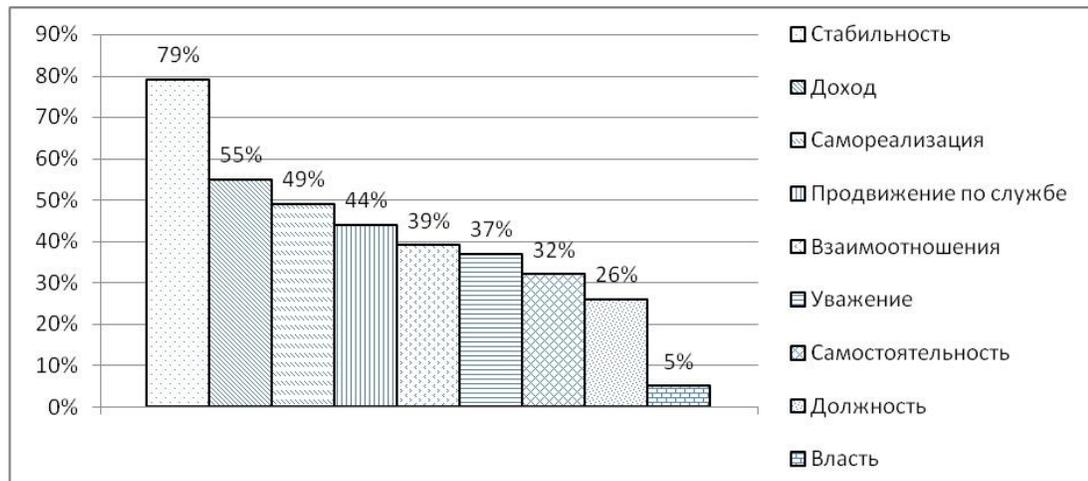


Рисунок 3. Распределение значимости различных аспектов профессиональной деятельности госслужащих

Таким образом, служащие считают свою работу в первую очередь местом, где они в полной мере получают социальные гарантии, и только после этого – местом для профессионального роста и развития.

Государственные гражданские служащие главной целью профессиональной подготовки называют совершенствование своих профессиональных знаний для занятия более высокой должности (69%).

Полученные данные позволяют сделать вывод, что профессиональная подготовка воспринимается государственными служащими как сопутствующий работе процесс, а не как целенаправленная деятельность. Это может привести к отсутствию четкой стратегии в достижении профессиональных целей. Об этом

же свидетельствует отсутствие в большинстве случаев планов относительно развития профессиональной подготовки.

Так, индивидуальные планы профессионального развития, утвержденные руководителем, имеет лишь половина государственных гражданских служащих (53%). Другая половина (47%) утвержденных планов не имеет, хотя признают, что свое развитие планируют.

Основными мотивами профессионального развития у государственных служащих являются стремление «быть уверенным в качестве принимаемых решений» (73%), «к более полному применению своих знаний и умений на практике» (63%), «к получению внутреннего удовлетворения от профессиональных успехов» (61%), «к достижению вершин в профессиональной карьере» (59%). Подобные ответы свидетельствуют о наличии внутренней потребности к профессиональному развитию, а не стремлении получить какие-либо внешние блага (одобрение руководителя, социальную защищенность, повышение заработной платы и пр.). Правда, при условии, что они являются искренними, а не социально одобряемыми, на что наводит противоречие с выявленными ранее важнейшими аспектами профессиональной деятельности.

В качестве факторов, значимо влияющих на карьерный рост, респонденты отметили «совершенное владение предметом деятельности и ситуацией» и «постоянное повышение квалификации». Около 70% респондентов заявили, что существенно влияют на карьерный рост социально-демографические (пол, возраст, здоровье) и профессиональные факторы (повышение квалификации, опыт, стаж работы), а также удачное стечение обстоятельств и наличие полезных связей. «Профессиональная компетентность» и «развитые личные качества» как важные факторы отмечены только половиной респондентов. Среди факторов, практически не влияющих на карьеру, более половины служащих назвали идеологию и поддержку со стороны. Таким образом, на

первый план выходит личностный аспект, в то время как профессиональные качества, знания и навыки оказываются менее значимыми.

Лишь треть опрошенных считают, что уровень профессиональной подготовки и ее развитие непосредственно связано с профессиональным обучением. Однако большинство госслужащих одной из главных форм профессионального развития считают обучение на курсах повышения квалификации (47%) и прохождение переподготовки (36%). В меньшей степени госслужащие считают, что повлиять на их профессиональное развитие может ротация, стажировка, перенимание опыта коллег, участие в проектных группах, участие в конкурсах (в кадровый резерв, на замещение вакантной должности).

Итак, у опрошенных государственных служащих нет четкости представлений относительно траекторий и направлений своей профессиональной подготовки. Относятся к данному процессу в большей степени формально и не рассматривают профессиональную подготовку как деятельность целенаправленной, организованной, спланированной, хотя стремление к профессиональному росту (карьерному продвижению) присутствует у большинства опрошенных.

В ходе проведенного анализа практики развития системы профессиональной подготовки государственных гражданских служащих Белгородской области, нами был выявлен ряд проблем:

- слабая мотивация госслужащих и руководителей госорганов в повышении уровня профессиональной подготовки своих подчиненных;
- недостаточная регламентация и невысокая эффективность деятельности кадровых служб, их низкая ответственность за организацию профессионального развития персонала;
- слабая связь дополнительного профессионального образования с практическими потребностями госоргана;

- медленное освоение современных технологий управления профессиональным развитием кадров, способствующих наиболее эффективному выполнению функций и задач организации;

- 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.

Таким образом, диагностика процесса развития профессиональной подготовки государственных служащих Белгородской области позволяет сделать следующие выводы по второму разделу.

1. Профессиональное развитие кадров осуществляется в соответствии с законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации и Белгородской области. Общее управление процессом профессиональной подготовки государственных гражданских служащих осуществляется специалистами управления государственной службы и кадров департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. Система профессиональной подготовки государственных служащих Белгородской области строится на основе прогнозирования потребности в кадрах специалистов государственной службы, учета требований к ним в соответствии с профессионально-квалифицированными характеристиками должностей.

2. В настоящий момент в Белгородской области реализуется государственная программа «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы». Подпрограмма 1 «Развитие государственной гражданской и муниципальной службы области» указанной программы направлена на решение задачи государственной программы по формированию высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы области. В частности, осуществление обучения государственных гражданских служащих Белгородской области по программам

профессиональной подготовки реализуется Высшей школой управления НИУ БелГУ и ОАУ «Институт региональной кадровой политики». Основной формой профессиональной подготовки в регионе является реализации целевых образовательных программ, различных по объему и содержанию. В частности: краткосрочное повышение квалификации (от 72 до 100 часов); повышение квалификации (от 100 до 500 часов); профессиональная переподготовка, для осуществления нового вида профессиональной деятельности (от 500 до 1000 часов); профессиональная переподготовка, с присвоением дополнительной квалификации (от 1000 часов).

3. Авторское социологическое исследование, проведенное среди государственных гражданских служащих Белгородской области, показало, что, процесс развития профессиональной подготовки государственных служащих в настоящее время носит фрагментарный и несогласованный характер. Последовательность базовых процессов управления, предусматривающей выполнение устоявшейся цепочки: «формирование стратегии профессиональной подготовки - планирование - обеспечение ресурсами - исполнение (обучение) - контроль» сегодня в определенной степени разорвана и нескоординирована.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

Модернизации всех сфер жизнедеятельности современного общества в значительной степени зависит от эффективности государственного управления, осуществляемого государственным аппаратом. В свою очередь, эта эффективность обеспечивается профессиональными кадрами различных структур государственной службы, обладающими необходимыми социально-профессиональными качествами.

Известно, недостаточность уровня профессиональной подготовки служащих современного государственного аппарата официально признана. Об этом свидетельствует и практика государственного управления. Среди недостатков в профессиональной подготовке специалисты отмечают трудности с реализацией инновационных задач, выполнение определенных процедур и действий информационно-технологического характера, дефицит экономических и отчасти правовых знаний и умений.

В настоящее время рост требований к уровню профессиональной подготовки государственных служащих приобретает особое значение в системе государственной службы и кадровой политики и требует принятия и реализации комплекса мер, направленных на развитие уровня профессиональных компетенций.

Данное обстоятельство подразумевает организацию мероприятий, ориентированных на изменение качеств личности государственного служащего как субъекта профессионального труда, результат повышения его профессионализма, а также специального образования, профессионального совершенствования и самоопределения госслужащего.

Поддержание квалификации гражданских служащих на должном уровне, соответствующем для надлежащего исполнения должностных обязанностей по

замещаемой должности, а также совершенствования имеющихся профессиональных качеств гражданских служащих и приобретение указанными гражданскими служащими новых знаний и навыков сопряжено с организацией процесса профессиональной подготовки кадров государственного управления.

Современный этап развития государственной службы в части управления профессиональной подготовки имеет определенный арсенал регуляторов данного вида деятельности. К ним, в частности, следует отнести следующие:

1. Нормативная правовая база профессионального развития кадров государственного управления.

2. Образовательные программы профессионального развития, индивидуальные планы профессиональной подготовки служащих.

3. Требования федеральных государственных образовательных стандартов по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», а также учебных образовательных программ и планов подготовки бакалавров и магистров данной сферы профессиональной деятельности.

4. Механизмы государственного контроля за качественным профессиональным развитием будущих работников сферы государственного управления путем лицензирования и аккредитации учебных заведений и образовательных программ.

5. Ресурсное обеспечение, включая кадровое, информационное, финансовое. Создание условий для развития кадров.

6. Система непрерывного дополнительного профессионального образования государственных служащих.

Исходя из этого, приоритетными направлениями кадровой политики государственной службы выступают:

– формирование эффективного механизма подбора кадрового состава государственных служащих и работы с ними;

- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Профессиональная подготовка и развитие гражданского служащего согласно действующего законодательства обеспечивается посредством реализации следующих мероприятий:

- обучение по дополнительным профессиональным программам;
- наставничество;
- иные мероприятия по профессиональному развитию<sup>1</sup>.

Реализация обозначенных мероприятий предполагает развитие профессиональных качеств государственных служащих, а также применение образовательных программ и государственных образовательных стандартов.

Результатом осуществления всего комплекса действий по профессиональной подготовки должно стать соответствие приобретенных профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей, установленным квалификационным требованиям<sup>2</sup>.

На протяжении последнего десятилетия достижение поставленной цели профессиональной подготовки осуществлялось посредством программно-целевого метода. Во всех без исключения разработанных и принятых к реализации программах формирования и развития кадров государственной

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2004. - № 31. - Ст. 62.

<sup>2</sup> О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы : Указ Президента РФ от 31 декабря 2005 года № 1574 // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2006. - № 1. - Ст. 118; О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных служащих: Указ Президента РФ № 1131 от 27 сентября 2005 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2005. - № 2. - Ст. 1113.

службы вопросы профессиональной подготовки прописывались достаточно четко и определенно.

В частности, одной из важнейших задач, подлежащей решению в федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (на 2003-2005 годы)» определена «...реализация программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих»<sup>1</sup>.

На следующий период, в рамках реализации федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной и муниципальной службы Российской Федерации» (2009-2013 гг.), была поставлена задача по формированию и реализации программ подготовки кадров для государственной и муниципальной службы и профессионального развития государственных служащих<sup>2</sup>. В перечне ожидаемых результатов: «разработка и внедрение в государственных органах программ и индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих».

В Указе Президента «Развитие государственной службы Российской Федерации» (2016-2018 гг.) целевые ориентиры направлены на «...обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих; развитие многофакторной системы мотивации государственных служащих...»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы): Указ Президента Российской Федерации от 19 ноября 2002 года № 1336 (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 15 ноября 2004 года № 1440) // Российская гражданская служба: нормативные документы / сост. В.Д. Граждан. М., 2005. С. 155.

<sup>2</sup> О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы): Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (с изменениями и дополнениями). URL: <http://base.garant.ru/195051/#ixzz3yI0yveB8> (дата обращения: 31.10.2018).

<sup>3</sup> О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2016-2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Указ Президента Российской Федерации. URL: <http://base.garant.ru/56617427/#ixzz3yI1pG8C1> (дата обращения: 31.10.2018).

Основными проблемами сложившейся ситуации является отсутствие единого, конкретного и всеобъемлющего понимания профессионального развития в сфере государственной гражданской службы в теории и практике государственного управления. Несмотря на достаточно солидную законодательную базу о системе государственной гражданской службы, до сих пор не приняты законодательные и нормативные правовые документы, исчерпывающе регламентирующие процессы и механизмы дополнительного профессионального образования и профессионального развития, соответственно не разработаны эффективные технологии и процедуры, нет четкости в распределении ответственности при управлении профессиональным развитием служащих в органах государственного управления.

Не способствуют формированию осознанного отношения и соответствующих компетенций и выявленные в ходе исследования противоречия в построении основной образовательной программы и образовательном стандарте: отсутствие в перечне требуемых компетенций как результатов освоения программы формирования способности к профессиональному развитию и соответствующей мотивации, знаний, умений и навыков. Это приводит к необходимости оптимизации всей системы профессиональной подготовки менеджеров государственного управления, внесения дополнений в федеральный государственный образовательный стандарт в части усиления направленности на формирование компетенции профессионального развития, разработки и внедрения в учебные планы необходимых для этого дисциплин и методического обеспечения.

В исследовании установлено, что для действующих государственных служащих сфера профессиональной деятельности является наиболее значимой в системе ценностей, однако далеко не все гражданские служащие стремятся к повышению уровня квалификации, о чем свидетельствует выявленная у опрошенных служащих достаточно низкая значимость сферы обучения. Кроме

того, у государственных служащих нет полноты и четкости в представлениях о профессиональном развитии как деятельности целенаправленной, планируемой, организованной, хотя стремление к профессиональному росту (и как следствие, карьерному продвижению) присутствует у большинства респондентов. При этом установлено влияние уровня должности на отношение к профессиональной деятельности: чем ниже должность, тем большее значение для служащего имеет фактор стабильности и денежного вознаграждения, с повышением должностного уровня более важной становится профессиональная компетентность и возможность профессионального развития.

Полученные в исследовании результаты показывают, что в системе государственной гражданской службы, с одной стороны, индивидуально-личностные факторы создают в целом положительный фон для повышения эффективности профессионального развития служащих, с другой стороны, особенности формирования мотивационно-ценностной сферы должны учитываться при организации работы по профессиональному развитию на разных этапах служебной деятельности. В исследовании выявлены проблемы в современном состоянии деятельности по управлению профессиональным развитием служащих, приводящие зачастую к формальной его организации в органах государственной власти. Несмотря на наличие нормативно-правовой базы, имеет место нечеткость и неконкретность в регламентирующих документах, что приводит к сужению понимания содержания деятельности по профессиональному развитию, сведению его, как правило, только к обучению служащих, неопределенности в распределении ответственности и статусно-ролевой позиции специалистов, занимающихся вопросами профессионального развития, а также в практически повсеместном отсутствии компетентностного подхода к реализации задач профессионального развития, а также применения передовых, хорошо зарекомендовавших себя в бизнес-среде оценочных и образовательных технологий. Не способствует эффективной реализации

управления профессиональным развитием и существующая практика закупок образовательных услуг для системы государственного и муниципального управления.

Однако, несмотря на достаточно последовательную и обоснованную работу по программированию деятельности по профессиональному развитию государственных служащих, результаты ее реализации демонстрируют некоторые недостатки подобного рода деятельности. А именно:

- слабая мотивация госслужащих и руководителей госорганов в повышении уровня профессиональной подготовки своих подчиненных;

- недостаточная регламентация и невысокая эффективность деятельности кадровых служб, их низкая ответственность за организацию профессионального развития персонала;

- слабая связь дополнительного профессионального образования с практическими потребностями госоргана;

- медленное освоение современных технологий управления профессиональным развитием кадров, способствующих наиболее эффективному выполнению функций и задач организации;

- 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.

- неразработанность стратегии в области профессионального развития кадров на уровне отдельного государственного органа;

- недостаточная разработанность нормативных, правовых и организационных основ профессионального развития персонала;

- недостаточное использование зарубежного опыта развития и профессионализации персонала.

Дополнительно к перечисленным проблемным вопросам процесса профессиональной подготовки добавляется необходимость выполнения требований новых федеральных государственных образовательных стандартов в ходе подготовки бакалавров и магистров в сфере государственного управления, что сопряжено, наряду с положительными моментами, такими рисками как:

– Недостаточно ясно, на какой научной методологии зиждется содержание стандарта, и какова и чем обоснована заявленная структура каждого вида профессиональной деятельности в области ГМУ?

Наличия подобного рода проблем требует принятия неординарных и эффективных мер по развитию профессиональной подготовки и повышению ее эффективности.

Организация деятельности по развитию профессиональной подготовки государственных гражданских служащих должна вестись на основе ряда научно-обоснованных принципов.

#### 1. Обеспечение опережающего характера обучения.

Реализация этого принципа связана с определением и анализом проблем зон в сфере государственного управления, решение которых требует должного уровня профессиональных знаний и компетенций госслужащих, выявлением приоритетных направлений и целей обучения, формированием системы мер, направленных на обеспечение дополнительного профессионального образования этих работников и создание действенной системы контроля за ходом ее реализации.

#### 2. Непрерывность обучения.

Непрерывность обучения предполагает преемственность процессов профессиональной подготовки государственных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов, т. е. такую организацию обучения, когда содержание текущей учебы связано с предыдущим обучением и обеспечивает необходимое качество выполнения должностных обязанностей.

### 3. Целевая направленность обучения.

Реализация этого принципа связана с обеспечением интенсификации и оптимизации учебного процесса, развитием послевузовского образования (аспирантура, докторантура, соискательство, магистратура). При этом возможно использование многообразных форм получения образования: очная, очно-заочная (вечерняя), заочная, дистанционное образование, экстернат в специальных образовательных учреждениях повышения квалификации, по месту работы муниципальных служащих, самообразование и т. п.

4. Научность. Этот принцип предусматривает организацию образовательного процесса на основе внедрения в обучение результатов научных исследований, анализа современной практики государственного управления, отечественного и зарубежного опыта.

5. Функционирование системы обучения преимущественно на основе государственного заказа. Этот принцип предполагает проведение обучения за счет средств федерального и региональных бюджетов при возможном привлечении других финансовых источников. Государственный заказ на профессиональную подготовку государственных служащих определяет периодичность и сроки обучения в зависимости от форм и видов обучения, создает предпосылки для формирования механизма финансирования затрат на обучение служащих из федерального бюджета. Объем и структуру госзаказа на обучение утверждает правительство РФ. Госзаказ размещается среди образовательных учреждений на конкурсной основе. В качестве заказчиков выступают органы государственного управления.

6. Единое научно-методическое управление деятельностью всех элементов системы. Для развития системы профессиональной подготовки государственных служащих по специальности «Государственное и муниципальное управление» выделяются государственные вузы, которые

осуществляют региональную координацию учебной деятельности по образовательным округам.

7. Обеспечение участия в процессе управления обучением заказчиков на образовательные услуги.

8. Единые требования к профессиональной подготовке государственных служащих. Закрепляя в ст. 4 принцип профессионализма и компетентности, Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» признает, что положение служащих в значительной степени зависит от них самих, и все они должны стремиться к достижению максимально высокого уровня своей деятельности.

Как видно, процесс развития профессиональной подготовкой государственных служащих является весьма сложным для кадровых служб и включает в себя решение многих управленческих, образовательных, социально-психологических, социально-экономических и других задач.

Профессиональное развитие заключается в формировании и постоянном обогащении деловых качеств, профессиональных знаний, навыков и умений служащих, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, реализации своих прав и обязанностей, которые призваны, в полной мере, раскрыть способности, талант, потенциальные возможности служащих.

В связи с вышеизложенным, основными задачами реализации задачи развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих являются:

– развитие профессиональных навыков для эффективного исполнения обязанностей, а также поддержание надлежащего уровня квалификации, обеспечивающий эффективную и результативную профессиональную деятельность;

– упорядочение процессов приобретения дополнительных знаний и навыков, комплексного их обновления в связи с изменениями в системе государственного управления;

– организация процессов изучения и обобщения передового зарубежного опыта, опыта функционирования органов различных управленческих уровней.

На наш взгляд, для решения указанных проблем, необходимо разработать государственный профессиональный стандарт государственного гражданского служащего, который, в определенной степени, будет способствовать повышению уровня профессиональной подготовки кадрового состава государственной службы.

Важной тенденцией современного процесса стандартизации является ускорение темпов стандартизации различных видов деятельности человека, а также интеграция и гармонизация всех стандартов в единую систему стандартов информационного общества. И система государственного управления в данной связи не является исключением.

Процесс стандартизации для государственной службы явление достаточно известное. Стандартизация государственных функций и государственных услуг активно осуществляется в практике современного государственного управления.

Благодаря стандартам обеспечивается высокий уровень качества исполнения должностных обязанностей и эффективность функционирования государственной службы в целом.

Разработку профессиональных стандартов следует рассматривать как определенную профессиональную стандартизацию, которая направлена на создание модели уровня подготовленности госслужащих к выполнению конкретных должностных обязанностей.

Задача введения государственных профессиональных стандартов, соответствующих международным требованиям, ставилась еще в 1996 г., о чем

свидетельствует Программа социальных реформ в РФ на период 1996 - 2000 годов, утвержденная Постановлением Правительства РФ № 222.

Программа «Структурная перестройка и экономический рост в 1997-2000 годах» лишь утвердила уже поставленную миссию о необходимости реформирования сферы развития кадрового потенциала, которая была утверждена постановлением Правительства РФ № 360.

Далее следовали Программы социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу (2002-2004 годы) (Распоряжение Правительства РФ № 910-р), (2003-2005 годы) (Распоряжение Правительства РФ № 1163-р), которые, как и их предшественницы, содержали инициативу введения национальной системы профессиональных стандартов, соответствующих требованиям, предъявляемым на международных рынках труда.

Однако данная работа в настоящее время ведется недостаточно активно, несмотря на то, что еще в 2013 году Президент РФ В.В. Путин вполне четко обосновал необходимость решения подобной задачи, особо подчеркивая необходимость разработки стандарта и для сферы государственного управления. В частности, он отметил, что «...бизнес недостаточно мотивирован к определению профстандартов. Государство должно дать ясный сигнал, что профстандарты будут востребованы. Они должны быть внедрены на практике, предлагаю начать с себя...Профстандарты должны стать обязательными для государственных организаций и компаний с госучастием. Профессиональный стандарт – это первый и самый главный шаг на пути становления эффективной системы управления кадровым потенциалом ...»<sup>1</sup>.

К настоящему моменту сформирована достаточно объемная нормативно-правовая база, регламентирующая процедуру разработки профессионального стандарта и раскрывающая сущность данного вида деятельности.

---

<sup>1</sup> Профессиональные стандарты станут для госслужащих нормой // Известия. 2013. 10 дек. URL: <http://tsg66.ru/news/politics/7388> 10.12.2013 (дата обращения: 31.10.2018).

В частности, она представлена следующими нормативно-правовыми документами:

– указ Президента Российской Федерации № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;

– пояснительная записка к проекту № 134129-6 Правительства РФ Федерального закона «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части законодательного определения понятия профессионального стандарта, порядка его разработки и утверждения» согласно распоряжению Правительства Российской Федерации № 1561-р;

– план разработки профессиональных стандартов на 2012-2015 годы, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации № 2204-р;

– постановление Правительства Российской Федерации № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»;

– приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 565 «Об утверждении плана-графика подготовки профессиональных стандартов в 2013-2014 годах»;

– уровни квалификации в целях подготовки профессиональных стандартов (утв. Приказ Министра труда и социальной защиты РФ № 148н.);

– приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 170 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта».

Федеральным государственным органом по управлению государственной службой в целях оказания государственным органам методологической помощи формируется справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для

замещения должностей гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности гражданских служащих<sup>1</sup>.

Профессиональный стандарт применяется при подборе и расстановке кадров; при планировании и нормировании труда, так как, по сути, является характеристикой квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Также применяется для решения задач по развитию систем управления персоналом; для создания системы сертификации персонала и оценки уровня квалификации работников; для разработки образовательных стандартов и программ обучения в соответствии с требованиями работодателей; при проведении профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Содержание профессионального стандарта для определенной профессии или области профессиональной деятельности составляют единицы, каждая из которых соответствует трудовой функции. При этом каждая единица содержит перечень действий, входящих в данную трудовую функцию, необходимые знания и умения, а также указание на степень сложности этих действий и уровень ответственности и самостоятельности при их выполнении.

Такая структура профессионального стандарта обеспечивает измеримость заложенных требований и возможность формирования на их основе механизмов оценки и сертификации квалификаций.

Профессиональные стандарты позволят выявить тот набор единиц, который является необходимым и достаточным для получения соответствующей квалификации государственного служащего,

---

<sup>1</sup> Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих: письмо Минтруда от 26.04.2017 № 18-1/10/В-3260. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71610924/> (дата обращения: 11.11.2018).

подтверждающей его право на осуществление конкретной профессиональной деятельности в должностной иерархии.

Профессиональный стандарт отражает минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

В настоящее время современный уровень решаемых государственных задач во многих аспектах опережает существующую систему требований к уровню и качеству профессиональных компетенций служащих.

В этих условиях все более обостряются проблемы обеспечения государственной службы высококвалифицированными кадрами.

Таким образом, разработка профессионального стандарта для государственных гражданских служащих обусловлена следующими обстоятельствами:

- наличием определенного разрыва между требованиями к госслужащим в ходе исполнения ими своих должностных обязанностей и теми компетенциями, которые кадры государственной службы приобретают в системе профессионального образования;

- формальным отношением к процессу профессиональной переподготовки как со стороны руководства, так и со стороны самих госслужащих.

Функциональная нагрузка и назначение профессионального стандарта заключаются в следующем:

- профессиональные стандарты позволят четко структурировать профессиональную деятельность государственного служащего за счет описания требований к трудовым функциям и качеству их выполнения, исключив дублирование трудовых функций по должностям;

- госслужащим предоставляется возможность определить свой профессиональный уровень и развить профессиональные компетенции,

повысить квалификационный уровень и подтвердить его сертификатом, получить основу для дальнейшего профессионального роста;

– кадровые службы и руководство получают критерии для оценки персонала с целью повышения качества труда и эффективности служащих за счет развития их компетенций, освоения требуемых квалификаций, активизации их мотивации, следовательно, для достижения высоких результатов деятельности;

– появляется возможность контролировать профессионализм работников, поддерживать и улучшать отраслевые стандарты качества;

– система профессионального образования в виде стандартов получает содержательную основу для обновления образовательных стандартов, разработки учебных программ, модулей и учебно-методических материалов.

Разработка профессионального стандарта для государственных гражданских служащих должна включать в себя ряд последовательных действий с ориентацией на определенные конечные результаты.

Первый этап – подготовительный. Включает в себя следующие виды работ:

– определение целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив апробации и внедрения профессиональных стандартов.

– формирование рабочей группы;

– обучение рабочей группы методике разработки функциональной карты, проведения опросов предприятий и разработке единиц профессионального стандарта;

– разработка проекта функциональной карты и первичного списка знаний, умений и ключевых компетенций, необходимых для последующего опроса/анкетирования;

- разработка анкеты для опроса предприятий отрасли, включающей в себя проект функциональной карты, а также первичный список знаний, умений и ключевых компетенций;

- анализ трудовой деятельности, направленный на выявление функций и требований к качеству их выполнения (в терминах знаний, умений и широких компетенций, включающих в себя такие параметры, как уровень ответственности и автономности/самостоятельности) работниками различных уровней квалификации и должностной иерархии.

Второй этап. На данном этапе осуществляются:

- организация и проведение опроса предприятий (опрос проводится в очной форме в рамках интервью);

- обобщение данных анкетирования для разработки проекта профессиональных стандартов;

- разработка макета профессионального стандарта;

- разработка проекта профессиональных стандартов (титула, паспорта профессионального стандарта, карточек, единиц профессионального стандарта).

Профессиональный стандарт должен состоять из следующих необходимых структурных элементов: наименование профессии; код по классификатору; квалификационный уровень работника; наименование должностей и должностных обязанностей работников; требуемый уровень их профессионального образования и обучения, практического опыта работы по профессии; требования к сертификации и состоянию здоровья; перечень умений и навыков, которыми должен обладать работник.

Третий этап подразумевает:

- обсуждение проекта профессиональных стандартов в широком профессиональном сообществе (конференции; электронный форум и т.д.);

- доработка проекта профессиональных стандартов с учетом результатов обсуждения;

– представление проекта профессиональных стандартов на утверждение.

На четвёртом этапе осуществляется:

– внедрение профессионального стандарта;

– организация мониторинга практики его применения;

– анализ результатов внедрения и разработка возможных предложений по изменению содержания профессионального стандарта.

Формулировка и закрепление единых квалификационных требований к государственным гражданским служащим, занимающим определенные должности в конкретных областях профессиональной деятельности. И, на этой основе, повышение качества функционирования системы образования, обеспечивающей профессиональную подготовку квалифицированных кадров государственного управления.

Категория «эффективность» является одной из наиболее сложных в теории, как социального управления, так и вообще управления. Понятие «эффективность» тесно связано со степенью успешности апробации и внедрения профессионального стандарта, а также получения определённого эффекта от разработки профессионального стандарта для всех заинтересованных лиц данного процесса.

Показателями эффективности реализации могут стать:

Для работодателя наличие профессионального стандарта является основой для:

– выбора качественного персонала на рынке труда, поскольку он служит основой для определения критериев оценки при подборе и отборе персонала;

– обеспечения качества труда персонала;

– обеспечения профессионального роста персонала;

– поддержания и улучшения стандартов качества в организации через контроль и повышение профессионализма своих работников;

– повышения мотивации персонала;

– повышения эффективности, обеспечения стабильности и качества труда, а, следовательно, высоких конечных результатов.

Для работников профессиональный стандарт способствует:

- определению собственного профессионального уровня и направлений/задач профессионального обучения и совершенствования;
- эффективному исполнению функциональных обязанностей;
- обеспечению собственной востребованности на рынке труда, сокращения сроков поиска подходящей работы;
- карьерному росту и адекватной оплате труда.

Для институтов сферы образования профессиональный стандарт является:

- основой для формирования федеральных образовательных стандартов и образовательных программ всех уровней профессионального образования;
- разработки методических материалов и выборе форм и методов обучения в системе профессионального образования персонала.

Для органов управления образованием профессиональные стандарты создают возможность:

- сформулировать реальные и измеримые результаты обучения в системе профессионального образования;
- планировать объемы и профили обучения;
- определять траектории обучения в течение всей жизни.

Для образовательных учреждений стандарты создают основу для разработки: образовательных программ, курсов обучения, учебных планов и учебно-методических материалов для различных целевых групп (студенты системы профессионального образования, взрослое население, нуждающееся в совершенствовании компетенций, безработные граждане, желающие трудоустроиться и т.д.).

Ресурсы – это обеспечивающие компоненты деятельности, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т.д. Соответственно, с

каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах. Каждая временная оценка базируется на допустимом использовании определенного количества ресурсов, и, следовательно, рассчитывая вначале продолжительность проекта, мы можем заранее рассчитывать использование ресурсов.

Выделяются два вида ресурсов: ресурсы, которые подвергаются преобразованиям и входят в выходные продукты (материалы; информация; потребители); ресурсы, необходимые для процесса преобразования, но не являющиеся частью выходных ресурсов (расходные материалы; человеческие ресурсы).

Для реализации предлагаемого профессионального стандарта необходимо следующее ресурсное обеспечение:

1. Нормативно-правовое, включающее в себя наличие или разработку новых локальных актов, обеспечивающих исполнение предлагаемых направлений деятельности.

2. Научно-методическое, предполагающее использование необходимых методических рекомендаций по разработке профессиональных стандартов; информационных и нормативных материалов, характеризующих уровни квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов; наличие макета профессионального стандарта, обеспечивающее эффективность, скорость и скоординированность работы.

3. Административно-управленческое. Позволяет выполнить проектные мероприятия в срок и получить промежуточные и конечные результаты надлежащего качества.

4. Кадровое. Предписывает привлечение для работы над профессиональным стандартом потребителей услуг, специалистов и экспертов в данной сфере деятельности.

Таким образом, проведенный анализ проблемы развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих позволяет сделать следующие выводы:

1. Развитие профессиональной подготовки государственных служащих предполагает решение таких основных задач как: развитие профессиональных навыков для эффективного исполнения обязанностей, а так же поддержание надлежащего уровня квалификации, обеспечивающий эффективную и результативную профессиональную деятельность; упорядочение процессов приобретения дополнительных знаний и навыков, комплексного их обновления в связи с изменениями в системе государственного управления; организация процессов изучения и обобщения передового зарубежного опыта, опыта функционирования органов различных управленческих уровней.

2. Наиболее целесообразным инструментом, способным решить существующие недостатки в организации процесса профессиональной подготовки госслужащих является реализация комплекса мероприятий по разработке профессионального стандарта государственных служащих. Разработка профессионального стандарта для государственных гражданских служащих должна включать в себя ряд последовательных действий с ориентацией на определенные конечные результаты, а именно: проведение анализа трудовой деятельности, направленного на выявление функций и требований к качеству их выполнения; разработка по утвержденной методике функциональной карты и разработке единиц профессионального стандарта; разработка первичного списка знаний, умений и ключевых компетенций; разработка макета профессионального стандарта и основных структурных элементов профессионального стандарта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопрос качественной подготовки специалистов, занятых в системе государственной службы, сегодня становится все более актуальным, поэтому резко возрастают требования к профессиональным учреждениям, готовящих госслужащих, ужесточаются методы подготовки. Опыт функционирования государственной службы и анализ результатов ее деятельности доказывает, что вложение средств в подготовку компетентных, профессиональных государственных служащих является одним из самых выгодных, так как именно от них напрямую зависит благополучие и процветание государства.

Однако существующая система профессиональной подготовки государственных служащих в настоящее время, несмотря на достаточно большой опыт функционирования, испытывает ряд трудностей и демонстрирует наличие ряда недостатков, к которым допустимо отнести такие как: неразработанность стратегии в области профессионального развития кадров на уровне отдельного государственного органа; недостаточная разработанность нормативных, правовых и организационных основ профессионального развития персонала; слабая мотивация госслужащих и руководителей госорганов в повышении уровня профессиональной подготовки своих подчиненных; недостаточная регламентация и невысокая эффективность деятельности кадровых служб, их низкая ответственность за организацию профессионального развития персонала; слабая связь дополнительного профессионального образования с практическими потребностями госоргана; медленное освоение современных технологий управления профессиональным развитием кадров, способствующих наиболее эффективному выполнению функций и задач организации; недостаточное использование зарубежного опыта развития и профессионализации персонала; 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 анализ проблемы настоящего диссертационного исследования позволил сделать ряд обобщающих вводов:

Под развитием профессиональной подготовки государственных гражданских служащих нами понимается процесс качественно позитивных изменений профессиональных знаний, умений и навыков кадров государственного управления, необходимых для надлежащего исполнения должностных функций и полномочий по замещаемой государственной должности.

Процесс профессиональной подготовки государственных служащих включает в себя ряд ключевых системных элементов: государственные стандарты и программы, учреждения образования, органы управления образованием, кадровые структуры государственной службы, подведомственные организации и общественные объединения.

Развитие профессиональной подготовки персонала государственной службы предполагает реализацию таких процессов как: подготовка нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития; анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации; профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации; дополнительное профессиональное образование; организацию стажировок, инструктажей, тренингов; проведение квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.

Профессиональное развитие кадров осуществляется в соответствии с законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации и Белгородской области. Общее управление процессом профессиональной

подготовки государственных гражданских служащих осуществляется специалистами управления государственной службы и кадров департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. Система профессиональной подготовки государственных служащих Белгородской области строится на основе прогнозирования потребности в кадрах специалистов государственной службы, учета требований к ним в соответствии с профессионально-квалифицированными характеристиками должностей.

В настоящий момент в Белгородской области реализуется государственная программа «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы». Подпрограмма 1 «Развитие государственной гражданской и муниципальной службы области» указанной программы направлена на решение задачи государственной программы по формированию высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы области. В частности, осуществление обучения государственных гражданских служащих Белгородской области по программам профессиональной подготовки реализуется Высшей школой управления НИУ БелГУ и ОАУ «Институт региональной кадровой политики». Основной формой профессиональной подготовки в регионе является реализации целевых образовательных программ, различных по объему и содержанию. В частности: краткосрочное повышение квалификации (от 72 до 100 часов); повышение квалификации (от 100 до 500 часов); профессиональная переподготовка, для осуществления нового вида профессиональной деятельности (от 500 до 1000 часов); профессиональная переподготовка, с присвоением дополнительной квалификации (от 1000 часов).

Авторское социологическое исследование, проведенное среди государственных гражданских служащих Белгородской области, показало, что, процесс развития профессиональной подготовки государственных служащих в настоящее время носит фрагментарный и несогласованный характер.

Последовательность базовых процессов управления, предусматривающей выполнение устоявшейся цепочки: «формирование стратегии профессиональной подготовки - планирование - обеспечение ресурсами - исполнение (обучение) - контроль» сегодня в определенной степени разорвана и нескоординирована.

Развитие профессиональной подготовки государственных служащих предполагает решение таких основных задач как: развитие профессиональных навыков для эффективного исполнения обязанностей, а так же поддержание надлежащего уровня квалификации, обеспечивающий эффективную и результативную профессиональную деятельность; упорядочение процессов приобретения дополнительных знаний и навыков, комплексного их обновления в связи с изменениями в системе государственного управления; организация процессов изучения и обобщения передового зарубежного опыта, опыта функционирования органов различных управленческих уровней.

Наиболее целесообразным инструментом, способным решить существующие недостатки в организации процесса профессиональной подготовки госслужащих является реализация комплекса мероприятий по разработке профессионального стандарта государственных служащих.

Разработка профессионального стандарта для государственных гражданских служащих должна включать в себя ряд последовательных действий с ориентацией на определенные конечные результаты, а именно: проведение анализа трудовой деятельности, направленного на выявление функций и требований к качеству их выполнения; разработка по утвержденной методике функциональной карты и разработке единиц профессионального стандарта; разработка первичного списка знаний, умений и ключевых компетенций; разработка макета профессионального стандарта и основных структурных элементов профессионального стандарта.

На основании сделанных выводов допустимо сформулировать некоторые практические рекомендации в адрес Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области, направленные на развитие профессиональной подготовки государственных гражданских служащих:

- организовать работу по разработке профессиограмм госслужащих, которая отражает требования профессии к специалисту и, на ее основе, возможно, конкретизировать и детализировать конечную цель профессиональной подготовки;

- выступить с инициативой создания учебно-методического объединения по дополнительному профессиональному образованию государственных служащих, функционирование которого способно нивелировать существующие разногласия и неточности действующего государственного образовательного стандарта по аналогичному направлению подготовки в вузах;

- формировать программы профессионального развития государственных служащих с учетом научно-обоснованного прогноза потребности в дополнительном профессиональном образовании государственных служащих по категориям и группам должностей, направлениям, видам, формам и продолжительности его получения с учетом профиля, и типа образовательного учреждения, а также на основании индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих;

- обеспечить своевременное информационное наполнение и сопровождение сайта Департамента по предмету профессионального развития государственных гражданских служащих Белгородской области.

Полагаем, что реализация предложенных мер, позволит в определенной мере повысить уровень профессиональной подготовки государственных служащих.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О государственной гражданской службе [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2013 г. № 386-ФЗ) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О системе государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 02.07.2013 г. № 185-ФЗ) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента от 28 декабря 2006 г. № 1474 (в ред. от 04.12.2009 г. № 1382) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 (в ред. от 16.07.2009 г. № 814) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

6. О подготовке кадров для федеральной государственной гражданской службы по договорам на обучение [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 21.12.2009 № 1456 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

7. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих РФ [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 06 мая 2008 г. № 362 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

8. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) «бакалавр») [Электронный ресурс]: Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 января 2011 г. № 41 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

9. О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 годы [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 23.10.2010 г. № 357-пп (в ред. от 22.07.2013 г. № 307-пп) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

10. Об утверждении Кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области [Электронный ресурс]: Распоряжение губернатора Белгородской области от 05.08.2005 г. № 579-р (в ред. от 17.06.2013 г.) // Документ опубликован не был. Доступ из справоч. прав. системы Консультант Плюс. Раздел Региональное законодательство.

11. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Постановление правительства Белгородской области от 25.01.2010 № 27-пп (в ред. от 03.06.2013 г. № 206-пп) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

12. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 362. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

13. Агибалова, О. Ю. Зарубежный опыт подготовки и повышения квалификации кадров государственного и муниципального управления [Текст] / О. Ю. Агибалова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. - № 1. – С. 48-53.

14. Андреева, Д.А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 [Текст] / Д.А. Андреев. – СПб.: С.-Петербург. гос. экон. ун-т, 2015. – 19 с.

15. Архангельская, О. Модель оценки качества профессионального обучения государственных служащих [Текст] / О. Архангельская // Кадровик. – 2014. - № 4. – С. 140-147.

16. Атаманчук, Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика [Текст] / Г. В. Атаманчук. – М.: КноРус, 2009. – 312 с.

17. Аюпов, М.А. Инновационные подходы в подготовке государственных и муниципальных служащих [Текст] / М. А. Аюпов // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2011. - № 6. – С. 12-13.

18. Барч, У. Проблемы совершенствования квалификации в ходе модернизации государства и органов управления [Текст] / У. Барч // Управленческое консультирование. – 2010. - № 2. – С. 36-54.

19. Баштаев, С.С. Процесс формирования позитивного имиджа в органах управления [Электронный ресурс] / С.С. Баштаев // Вестн. Рос. акад.

гос. службы при Президенте Рос. Федерации : электрон. науч. изд. – 2011. - № 1.  
– Режим доступа: <http://oad.rags.ru/vestnikrags/issues/issue0109/010904.htm>.

20. Белгородская область в цифрах: статистический сборник [Текст]. – Белгород: Белгородстат, 2014. – 498 с.

21. Бикбаева, Г.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами в государственной службе [Текст] / Г.Н. Бикбаева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2011. - № 1. – С. 60-64.

22. Богатырёва, М.Р. Структурное формирование трудовых ресурсов: сб. науч. трудов Sworld [Текст] / М.Р. Богатырёва, А.Н. Масыгутова. – 2013. – Т. 39. – № 1. - С. 51-53.

23. Богдан, Н.Н. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее [Текст] / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева, В.Е. Зубов // Управленческое консультирование. – 2014. – №7. – С. 7-18.

24. Бушуева, И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 [Текст] / И.П. Бушуева. – Нижний Новгород: Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского, 2015. – 25 с.

25. Бушуева, И.П. Формирование личностно-профессиональных компетенций у студентов – будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления // Современные исследования социальных проблем. [Электронный ресурс] / И.П. Бушуева. – Режим доступа: [http://journals.org/index.php/sisp/article/view/6201318/pdf\\_234](http://journals.org/index.php/sisp/article/view/6201318/pdf_234).

26. Васецкий, А.А. Взаимодействие гражданского общества и государства как источник развития политической системы [Текст] / А. А. Васецкий, С.П. Мурланов // Научные труды. – 2011. – Т. 2. – Вып. 1. – С. 12-27.

27. Васильева, Е.И. Диагностика и развитие мотивации труда государственных гражданских служащих: опыт социологического анализа [Текст] / Е.И. Васильева // Вестник ВЭГУ. Философия. Социология. Политология. – 2010. - № 4 (48). – С. 114-119.

28. Васютин, Ю.С. Подготовка и переподготовка государственных и муниципальных служащих как аспект региональной кадровой политики [Текст] / Ю.С. Васютин // Образование и общество. – 2011. - № 5. – С. 12-16.

29. Волкова, Н.В. К вопросу о правовой культуре и правовом сознании в подготовке государственных гражданских служащих РФ [Текст] / Н.В. Волкова, Л.А. Гусева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2012. - № 26. – С. 81-86.

30. Гапоненко, А.Л. Обучение государственных служащих в регионе [Текст] / А.Л. Гапоненко, В.С. Иванов // Государственная служба. – 2011. - № 4. – С. 20-22.

31. Гвоздева, Н.М. Управление системой повышения квалификации государственных гражданских служащих: дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08 [Текст] / Н. М. Гвоздева. – Саратов, 2013. – 221 с.

32. Горшков, А.С. Формировать новое качество власти [Текст] / А.С. Горшков // Управленческое консультирование. – 2011. - № 1. – С. 5-15.

33. «Государство, власть, управление и право: история и современность»: материалы 5-й Всероссийской научно-практической конференции 21 ноября 2014 г. [Текст] / Под общ. ред. Н.И. Губина. – М.: ГУУ, 2014. – 239 с.

34. Граждан, В. Государственная гражданская служба [Текст] / В. Граждан. – М.: Юрайт, 2013. – 642 с.

35. Демидов, Ф. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих [Текст] / Ф. Демидов, Е. Петренко, В. Сулемов, В. Торукало. – М.: РАГС, 2010. – 156 с.

36. Добролюбова, Е.И. Нормирование численности государственных гражданских служащих в сфере осуществления контроля (надзора) и предоставления государственных услуг: монография [Текст] / Е.И. Добролюбова. – М.: Дело, 2015. – 275 с.

37. Дорина, ЕБ. Основные формы соединения процессов обучения и воспитания при подготовке государственных служащих: педагогические технологии и новые методики [Текст] / Е.Б. Дорина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. - № 25. – С. 6-9.

38. Древаль, И.В. Аттестация государственных служащих как инструмент оценки и развития кадрового потенциала государственного органа [Текст] / И.В. Древаль, М.А. Кашина // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. – 2012. - № 1. – С. 53-71.

39. Елагина, В.С. Организационная культура как фактор развития имиджа государственной гражданской службы [Электронный ресурс] / В.С. Елагина. – Режим доступа: <http://www.tambov.orags.org/conf-int-10-09/stat/elagina.doc>.

40. Ереги́на, А.Г. Дополнительное профессиональное образование как фактор профессионального развития государственных гражданских служащих : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04 [Текст] / А.Г. Ереги́на. – М.: Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, 2015. – 28 с.

41. Жигалова, И.А. Современные механизмы социального партнерства в подготовке государственных и муниципальных служащих [Текст] / И.А. Жигалова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. - № 26. – С. 109-112.

42. Зинченко, Г.П. Социальное партнерство [Текст] / Г. П. Зинченко, И.И. Рогов. - М.: АкадемЦентр, 2010. – 224 с.
43. Игнатов, В.Г. Государственная и муниципальная служба в России [Текст] / В.Г. Игнатов. - М.: Феникс, Март, 2010. – 400 с.
44. Ирхин, Ю.В. Значение формирования системы компетенций и мотиваций при подготовке государственных служащих в современных условиях [Текст] / Ю. В. Ирхин // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2010. - № 2. – С. 4-10.
45. Калачева, Т.Г. Профессионализм государственных служащих субъекта Федерации: методологический и методический подходы к анализу проблемы [Текст] / Т.Г. Калачева. – Н. Новгород: ВВАГС, 2013. – 189 с.
46. Лапыгин, Ю.Н. Модели компетенций государственных гражданских служащих [Текст] : монография / Ю.Н. Лапыгина, А.Е. Илларионов. – Владимир: Владимирский фил. РАНХиГС, 2014. – 112 с.
47. Литвинцева, Е.А. Государственная служба в контексте социальных изменений [Текст] / Е. А. Литвинцева. – М.: Юрайт, 2014. – 241 с.
48. Лотова, И. Профессиональная карьера государственных служащих. Теория, методология, практика [Текст] / И. Лотова. – М.: Москва, 2010. – 448 с.
49. Мартынов, С.А. Совершенствование механизмов оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего [Текст] / С. А. Мартынов // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. – 2012. - № 2. – С. 42-47.
50. Матюкин, С.В. Инновационные подходы в подготовке государственных гражданских служащих [Текст] / С.В. Матюкин, Ю.Р. Канеева // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2013. - № 3. – С. 21-27.

51. Москвина, А.Ю. Использование проектного подхода в преподавании управленческих дисциплин при подготовке государственных служащих [Текст] / А.Ю. Москвина // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. – 2011. - № 1. – С. 230-239.

52. Мятликова, И. Управление сферой обучения государственных служащих: социологический аспект (на материалах Сахалинской области) [Текст] / И. Мятликова // Государственная служба. – 2011. - № 6. – С. 32-37.

53. Наумов, В.Н. Сценарный подход к прогнозированию системы высшего профессионального образования для учебных заведений, осуществляющих подготовку государственных служащих [Текст] / В.Н. Наумов, Д.Д. Ульзетуева // Управленческое консультирование. – 2011. - № 2. – С. 18-33.

54. Охотский, Е.В. Государственный служащий. Статус, профессия, призвание [Текст] / Е. В. Охотский. – М.: Экономика, 2011. – 704 с.

55. Панин, И.Н. Реформирование государственной службы Российской Федерации [Текст] / И.Н. Панин. – М.: Эксмо, 2012. – 256 с.

56. Проказина, Н.В. Развитие социологической культуры государственных гражданских служащих региона : автореф. дис. ... доктора социол. наук : 22.00.08 [Текст] / Н. В. Проказина. – Белгород: БелГУ, 2013. – 39 с.

57. Спасенников, В.В. Пути оптимизации образовательных процессов: потенциал экономической психологии [Текст] / В.В. Спасенников, И.Е. Задорожнюк // Социология образования. – 2012. - № 12. – С. 15-53.

58. Субочев, Н.С. Государственная служба и кадровая политика [Текст] / Н.С. Субочев. – Волгоград: ВАГС, 2010. – 48 с.

59. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии [Текст] / В.А. Сулемов. – М.: Юрайт, 2013. – 412 с.

60. Сухарев, В.А. Моделирование процесса подготовки специалистов в области государственного управления [Текст] / В.А. Сухарев // Право и образование. – 2012. - № 8. – С. 34-45.

61. Тарасов, Н.А. Образовательный кластер – инновационный подход в подготовке государственных и муниципальных служащих [Текст] / Н. А. Тарасов, В.В. Яновский // Вестник Университета Государственный университет управления). – 2012. - № 12. – С. 46-49.

62. Торопин, А.Я. Правовое обеспечение профессионализма государственного служащего в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Я. Торопин. – Краснодар: Эльф, 2011. – 142 с.

63. Турчинов, А.И. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: РАГС, 2010. – 198 с.

64. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблема развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: Флинта, 2010. – 272 с.

65. Харченко, А.А. Разработка и реализация модели опережающего профессионального обучения государственных служащих [Текст] / А.А. Харченко // Среднерусский вестник общественных наук. – 2010. - № 1. – С. 109-118.

66. Чекин, М.А. Оплата служебной деятельности государственных гражданских служащих России [Текст] : история, практика, эксперименты, перспективы / М.А. Чекин. – М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2014. – 197 с.

67. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2012. – 679 с.

68. Шамахов, В.А. Подготовка кадров государственных служащих в России: к вопросу преемственности [Текст] / В.А. Шамахов, В.И. Морозов // Управленческое консультирование. – 2012. - № 1. – С. 5-17.

69. Шорникова, Н. Система повышения квалификации. Инновационный подход [Текст] / Н. Шорникова. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 144 с.

70. Юсифов, П.Р. Повышение качества подготовки кадров – развитие системы подготовки и обучения государственных служащих [Текст] / П. Р. Юсифов // Глобальный научный потенциал. – 2012. - № 12. – С. 52-56.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Программа социологического исследования  
«Особенности развития профессиональной подготовки государственных  
гражданских служащих»**

**Обоснование проблемы исследования**

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью обеспечения управления профессиональным развитием кадров государственной гражданской службы в интересах проведения социально-экономических преобразований, административной реформы, повышения эффективности государственной гражданской службы в целом. Результаты реформирования государственной службы в определяющей мере зависят от уровня профессионализма кадров государственных органов, степени развития их профессиональной компетентности. Задачей органов государственного управления и научных коллективов, которые занимаются разработкой данной проблемы, является генерация и внедрение в управленческую практику государственной службы инновационных идей, современных подходов и кадровых технологий, необходимых для формирования эффективного кадрового аппарата государственных органов.

При всей широте диапазона социологических исследований кадровых процессов и отношений в сфере государственной гражданской службы вопросы управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих остаются слабо разработанными. До сих пор отсутствует целостная, научно обоснованная и легитимная концепция управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих. Научная разработка проблем профессионального развития государственных гражданских служащих может способствовать обоснованию новых подходов к организации управления этим процессом.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена также усилением тенденций передачи полномочий по решению крупных социальных задач с федерального уровня на региональный. Это, в свою очередь, требует достижения высокого уровня профессиональной подготовки государственных гражданских служащих в субъектах Российской Федерации. Поэтому социологическое обеспечение формирования эффективных механизмов профессионального роста и развития профессиональной компетентности государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации становится актуальной прикладной научно-исследовательской задачей.

Таким образом, актуальность данного исследования определяется:

во-первых, практической необходимостью повышения профессионализма государственных гражданских служащих и становления их как профессионалов;

во-вторых, потребностью в качественно новом подходе к управлению персоналом государственной службы в части его профессиональной подготовки;

в-третьих, необходимостью оптимизации организационно-технологических процессов профессиональной подготовки кадрового состава государственной службы.

### **Степень изученности проблемы.**

Теоретической основой нашего исследования послужили труды учёных, занимающихся изучением и разработкой сложных вопросов проблемы настоящего исследования. В их числе выделим работы Д.А. Андреевой, Г.В. Атаманчука, Ш.М. Атоян, Н.Н. Богдан, М.Р. Богатырёвой, В.Г. Игнатова, Н.А. Волгина, А. В. Кашепова и др.<sup>1</sup>

Отдельные аспекты проблемы профессионального развития государственных служащих находятся в центре внимания специалистов, занимающихся изучением системы государственного и муниципального управления.

В работах О. Архангельской, И.П. Бушуевой, Ю.С. Васютина, Н.М. Гвоздевой, Н.В. Проказиной, В.А. Шамахова и др.<sup>2</sup> рассматриваются проблемы современной кадровой политики, подготовки и управления кадрами государственной службы, в том числе совершенствования управления профессиональным развитием кадров государственной службы.

---

<sup>1</sup> Андреева Д.А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. СПб., 2015; Атаманчук Г.В. Проблемы управления и управляемости в обществе: избранное. М., 2011; Богдан Н.Н. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. 2014. №7; Атоян Ш.М. Эффективность государственного управления в контексте властной миссии Российского государства: автореферат дис. ... кандидата политических наук: 23.00.02. Ростов-на-Дону, 2013; Богатырёва М. Р. Структурное формирование трудовых ресурсов: сб. науч. трудов Sworld. 2013. Т. 39. № 1; Игнатов В.Г. Приоритеты и факторы развития российского федерализма на современном этапе: аспекты публичного управления: монография. Ростов-на-Дону, 2012; Волгин Н.А. Волгин Н. А., Кашепов А.В. Регулирование трудовых отношений на разных уровнях управления. М., 2010.

<sup>2</sup> Архангельская О. Модель оценки качества профессионального обучения государственных служащих // Кадровик. 2014. № 4; Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. Нижний Новгород, 2015; Васютин Ю.С. Подготовка и переподготовка государственных и муниципальных служащих как аспект региональной кадровой политики // Образование и общество. 2011. № 5; Гвоздева Н. М. Управление системой повышения квалификации государственных гражданских служащих: дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Саратов, 2013; Проказина Н.В. Развитие социологической культуры государственных гражданских служащих региона: дисс. ... доктора социол. наук: 22.00.08. Белгород, 2013; Шамахов В. А. Подготовка кадров государственных служащих в России: к вопросу преемственности // Управленческое консультирование. 2012. № 1.

Необходимо также учитывать исторический опыт становления государственной службы в России, т.к. он имеет большое число рациональных элементов управления. Историческое развитие государственной службы и ее управление на определенных этапах отразили в своих исследованиях О.Ю. Агибаловой, М.В. Локтионова, В.П. Мельников, Е.А. Селихова, Н.Н. Таушканова и др<sup>1</sup>.

Вопросы совершенствования системы государственной службы и управления профессиональной подготовкой затрагиваются в трудах Л.А. Василенко, Г.А. Ключарева, Е.И. Кудрявцевой, А. Савлук, А.М. Серажетдинова, О.А. Усольцевой, П.П. Шевель и др<sup>2</sup>.

Актуальность темы исследования и анализ степени ее изученности дают возможность сформулировать ключевую *проблему исследования*, которая заключается в противоречии между необходимостью формирования эффективно действующей системы профессиональной подготовки государственных служащих, позволяющей реализовывать насущные задачи государственной службы и несовершенством применяемых технологий организации данной деятельности.

**Цель настоящего исследования** – определить факторы профессионального развития государственных гражданских служащих Белгородской области.

**Задачи исследования:**

---

<sup>1</sup> Агибалова О.Ю. Зарубежный опыт подготовки и повышения квалификации кадров государственного и муниципального управления // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. № 1; Локтионов М.В. Стратегия развития государственного управления в России: история и современность: монография. М., 2012; Мельников В. П. Государственная служба в России: исторический опыт. 2-е изд. М., 2014; Селихов Е.А. Формирование руководящего состава органов государственного управления России конца XVII - начала XVIII вв.: дисс. ... канд. ист. наук : 07.00.02. М., 2013; Таушканов Н.Н. Формирование системы профессионального обучения государственных и муниципальных служащих: опыт, проблемы и перспективы. Новосибирск, 2013.

<sup>2</sup> Василенко Л.А. Система и процессы инновационной подготовки государственных служащих. URL: [http://www.jeducation.ru/3\\_2007/51.html](http://www.jeducation.ru/3_2007/51.html) (дата обращения: 28.12.2018); Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6(54); Ключарев Г.А. Непрерывное образование – стимул человеческого развития и фактор социально-экономических неравенств. М., 2014; Савлук А. Перспективного молодежного кадрового резерва государственной службы: вопросы формирования // Власть. 2013. №2; Серажетдинова А.М. Модернизация системы ДПО государственных гражданских служащих на основе ИКТ // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 4; Усольцева О.А. Современные особенности обучения чиновников в системе дополнительного образования // Социология власти. 2014. №1; Шевель П.П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих // Социально-гуманитарные знания. 2012. №2.

- проанализировать представления и отношение к профессиональному развитию государственных служащих;
- изучить систему ценностей и мотивов, а также карьерные ориентации государственных гражданских служащих;
- провести анализ деятельности по профессиональному развитию государственных служащих в органах государственного управления;
- изучить условия профессионального обучения как фактора, влияющего на профессиональное развитие государственных гражданских служащих.

**Объект исследования:** государственные гражданские служащие исполнительных органов власти Белгородской области.

**Предмет исследования:** факторы, влияющие на управление профессиональным развитием в сфере государственной гражданской службы.

**Гипотеза исследования.** На профессиональное развитие государственных служащих оказывает существенное влияние множество факторов, определяющими из которых являются организационные и индивидуально-личностные

### **Теоретическая интерпретация и операциональное определение основных понятий**

**Профессиональная подготовка** - процесс качественно позитивных изменений профессиональных знаний, умений и навыков кадров государственного управления, необходимых для надлежащего исполнения должностных функций и полномочий по замещаемой должности.

**Профессиональное развитие личности** - это длительный, многоплановый и весьма сложный процесс, результатом которого должно являться становление профессионала в конкретной сфере профессиональной деятельности.

**Профессиональное становление** - длительный процесс развития личности с начала формирования профессиональных намерений до полной реализации себя в профессиональной деятельности.

**Профессиональное развитие персонала** - это приоритетное направление формирования кадрового состава государственной гражданской службы, так как основное требование, предъявляемое к работнику - его профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, умений, навыков, а также, прежде всего, из уровня его профессионального образования.

**Государственный гражданский служащий** - работник, исполняющий те или иные обязанности в соответствии с занимаемой должностью на государственной службе.

**Профессиональная компетенция** - способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач.

**Профессиональная компетентность** - это то способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями.

**Образовательная программа** - документ, в котором фиксируется и логически, аргументировано представляется цель учебного процесса, тематический и учебный планы, способы и методы их реализации, критерии оценки результатов в условиях конкретного образовательного учреждения.

**Профессиональный стандарт** — это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

### **Рабочий план исследования**

В качестве метода сбора первичной социологической информации используется анкетирование. Анкета является разновидностью инструментария социологического исследования, которая представляет собой систему вопросов, направленную на выявление количественных и качественных характеристик объекта исследования.

Анкетный опрос включает в себя опрос государственных гражданских служащих Белгородской области (N=65).

Опрос планируется провести в ноябре 2018 года.

Обработку итогов исследования рационально совершать, применяя потенциалы программного продукта «ДА-система» (версия 5.0).

Основными методами обработки первичной социологической информации является простая и перекрестная группировка данных с выявлением статистически значимых различий между группами респондентов, выделенных по полу, возрасту, типу поселения, доходу и др. социально значимым признакам. Программный продукт «ДА-система» (Детерминационный анализ) (версия 5.0) применяется для обработки и анализа количественных, качественных (неколичественных) и смешанных данных.

На первом этапе «Создание и корректировка словаря переменных», переводя данные в ПК, происходит преобразование в первичных переменных вопросах анкет и граф документов и формируется словарь первичных переменных. Указанные варианты ответов на поставленные в анкетах вопросы перестраиваются в значения переменных. Таким образом, словарь первичных переменных включает предельно глубокую информацию о структуре данных инструментария.

Отметим, что значениями первичных переменных выступают как текст, так и числа, и в этой зависимости переменные, соответственно, могут быть текстовыми или числовыми; первые структурируются на альтернативные и не

альтернативные. Не альтернативные текстовые переменные применяются для регулировки списками, которые допускают множественный выбор.

На этапе «Ввод данных» происходит непосредственный ввод данных с помощью программы в режиме «Ввод и корректировка данных».

На последнем, третьем этапе, который назовем «Обработка данных», осуществляется сплошная оценка обстоятельств и происходит формулировка более сложных задач анализа. Для этого используется режим «Конструктор таблиц распределений», результатом обработки данных которого выступает визуализация анализа таблиц распределений. Так как в анкетах имеются вопросы открытого типа, появлялась необходимость сформировать новые вторичные переменные, основанием которых являлись те, что уже присутствовали в словаре переменных. Режимы, которые могут помочь и выступают вспомогательными на данном этапе – это «Вывод одномерных таблиц» и «Вывод двумерных таблиц».

## АНКЕТА

*Участнику исследования!*

*Исследовательская группа проводит социологическое исследование «Особенности развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих». Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Для этого необходимо подчеркнуть номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению или написать свой вариант ответа в специально отведенном для этого в анкете месте. Анкета является анонимной и указывать сведения о себе не нужно.*

### **1. Как Вы оцениваете уровень свой профессиональной подготовки?**

- a) Высокий
- b) Средний
- c) Низкий
- d) Затрудняюсь ответить

### **2. Считаете ли имеющийся у Вас уровень профессиональной подготовки достаточной для выполнения своих должностных обязанностей?**

- a) Да
- b) Скорее да, чем нет
- c) Скорее нет, чем да
- d) Нет
- e) Затрудняюсь ответить

### **3. Повышали ли Вы свой уровень профессиональной подготовки за последние три года?**

- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить

### **4. Если да, то по какой программе обучались? (напишите) \_\_\_\_\_**

### **5. Выполнение каких функций представляет для Вас наибольшую сложность?**

- a) Сбор и анализ информации
- b) Разработка и принятие решений

- c) Контроль действий
  - d) Взаимодействие с коллегами
  - e) Планирование работы
  - f) Другое (укажите) \_\_\_\_\_
  - g) Затрудняюсь ответить
- 6. Что для Вас является наиболее важным в профессиональной деятельности?**
- a) Высокое материальное положение
  - b) Достижение конечных результатов работы
  - c) Получение удовлетворения от работы
  - d) Возможность творческой и креативной деятельности
  - e) Наличие условий для саморазвития
  - f) Другое (укажите) \_\_\_\_\_
  - g) Затрудняюсь ответить
- 7. Какие факторы, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности**
- a) Личные качества служащего
  - b) Высокие показатели работы
  - c) Стремление к самосовершенствованию и саморазвитию
  - d) Уровень профессиональной подготовки
  - e) Наличие и использование профессиональных компетенций
  - f) Другое (укажите) \_\_\_\_\_
  - g) Затрудняюсь ответить
- 8. Что для Вас является жизненной ценностью? (выберете не более 4-х вариантов)**
- a) Желание приносить пользу людям
  - b) Хорошая семья, дети
  - c) Высокое материальное положение
  - d) Свобода и независимость
  - e) Здоровье
  - f) Личная безопасность
  - g) Почет и уважение
  - h) Стабильность заработка, соц. защищенность
  - i) Другое (укажите) \_\_\_\_\_
  - j) Затрудняюсь ответить
- 9. Что для Вас играет важную роль при выборе профессиональной деятельности?**
- a) Содержание работы
  - b) Возможность участия в управлении
  - c) Комфортные условия труда
  - d) Возможность продвижения по службе
  - e) Наличие социальных гарантий
  - f) Престижность работы
  - g) Приближенность к власти
  - h) Другое (укажите) \_\_\_\_\_
  - i) Затрудняюсь ответить
- 10. Каких знаний Вам недостает для качественного выполнения своей работы?**
- a) По теории государственного управления
  - b) Экономических
  - c) Юридических
  - d) Психологических
  - e) По менеджменту и управлению

- f) По практике государственного управления
- g) По информационно-коммуникативным технологиям
- h) По делопроизводству
- i) Другое (укажите) \_\_\_\_\_
- j) Затрудняюсь ответить

*В заключение просим Вас сообщить некоторые общие сведения о себе.*

**11. Ваш пол:**

- 1. Мужской
- 2. Женский

**12. Ваш возраст:**

- 1. до 30 лет
- 2. 30-39 лет
- 3. 40-49 лет
- 4. 50 и старше

**13. Ваш стаж работы в органах государственного управления?**

- 1) Менее 3 лет
- 2) 4-5 лет
- 3) 6-10 лет
- 4) Свыше 10 лет

**14. Ваше образование:**

- 1) Ученая степень
- 2) Высшее образование
- 3) Незаконченное высшее

**15. Категория должности, которую Вы замещаете в настоящее время:**

- 1) Руководитель
- 2) Помощник, советник
- 3) Специалисты
- 4) Обслуживающий персонал