

**Рекомендации по вопросам  
организации дополнительного профессионального образования и иных  
мероприятий по профессиональному развитию государственных  
гражданских служащих Российской Федерации**

Успешное достижение целей и решение задач, стоящих перед государственным органом, требует наличия отлаженного механизма организации профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее – гражданские служащие), обеспечивающего непрерывное повышение общего уровня их компетентности.

Профессиональное развитие гражданских служащих осуществляется посредством дополнительного профессионального образования, а также иных мероприятий по профессиональному развитию (семинары, тренинги, мастер-классы, мероприятия по обмену опытом, включая конференции, круглые столы и служебные стажировки, адаптационные мероприятия, включая наставничество, а также другие).

Учитывая современные подходы к вопросам профессионального развития персонала, федеральные государственные органы (Минпромторг России, Росфинмониторинг, ФАС России и другие) и государственные органы субъектов Российской Федерации (Республика Татарстан, Ульяновская область, г. Москва и другие) ежегодно организуют дополнительное профессиональное образование (профессиональную переподготовку или повышение квалификации), а также на системной основе проводят иные мероприятия по профессиональному развитию по вопросам, учитывающим специфику профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

С информацией о лучших кадровых практиках отдельных государственных органов по организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих можно ознакомиться на официальном сайте Минтруда России в сети «Интернет» <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17>.

**Основная цель мероприятий по профессиональному развитию - обеспечить получение гражданскими служащими знаний и умений, позволяющих эффективно решать поставленные перед государственным органом задачи.**

Работа по профессиональному развитию кадрового состава должна осуществляться на системной основе. При этом координацию работы по профессиональному развитию гражданских служащих представляется необходимым возложить на заместителя руководителя соответствующего государственного органа, курирующего кадровую работу (далее – курирующий заместитель руководителя).

В целях повышения эффективности кадровой работы сотрудникам кадровых подразделений государственных органов рекомендуется мероприятия по профессиональному развитию кадрового состава осуществлять на основе плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадрового состава (далее – План), ежегодно утверждаемого руководителем государственного органа или курирующим заместителем руководителя.

При подготовке Плана на соответствующий год и в ходе его реализации представляется целесообразным придерживаться следующих действий:

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

Профессиональное развитие персонала Минтруд России рекомендует обеспечивать посредством организации:

профессиональной переподготовки или повышения квалификации гражданских служащих в ходе реализации государственного заказа на дополнительное профессиональное образование;

иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, организованных с привлечением организаций, осуществляющих

образовательную деятельность, на основе внутриведомственного или межведомственного взаимодействия – с привлечением представителей экспертного сообщества, по договоренности с иными государственными органами и организациями.

Для повышения эффективности мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, представляется целесообразным планирование и реализацию данных мероприятий осуществлять исходя из следующих целевых направлений:

**I. «Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»** - в ходе реализации мероприятий данного целевого направления гражданские служащие получают новые или обновляют имеющиеся знания и умения по вопросам, соответствующим области и виду профессиональной служебной деятельности;

**II. «Развитие профессиональных и личностных качеств»** - в ходе реализации мероприятий данного целевого направления гражданские служащие повышают уровень своих профессиональных(деловых) и личностных качеств в части вопросов:

саморазвития (развитие лидерских качеств, стратегического мышления, аналитических способностей и других);

межличностного общения (коммуникабельность, управление конфликтами и другие);

самоорганизации (умение планировать свою работу, делегирование полномочий и другие);

технологий организации рабочего процесса, формирования и управления коллективом (умение формировать команду и работать в команде, мотивировать подчиненных) и других;

**III. «Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»** - в ходе реализации мероприятий данного целевого направления гражданские служащие получают новые или обновляют имеющиеся знания и умения в области, связанной с современными технологиями управления и стратегического планирования (методы проектного управления и стратегического планирования, включая SMART-метод, SWOT-анализ, метод «Дельфи», STEP-анализ и другие).

Получение знаний и умений в рамках каждого из указанных целевых направлений может осуществляться посредством любого мероприятия по профессиональному развитию (*дополнительное профессиональное образование, иные мероприятия по профессиональному развитию: семинары, тренинги, мероприятия по обмену опытом, включая конференции и круглые столы, адаптационные мероприятия, включая наставничество, служебные стажировки и другие*). При этом необходимо учитывать, что в одних случаях целесообразно организовать для гражданского служащего «классическое» дополнительное профессиональное образование, а в других более результативной будет организация иных мероприятий по профессиональному развитию.

Также необходимо иметь ввиду, что в рамках одной дополнительной профессиональной программы или одного иного мероприятия по профессиональному развитию может быть организовано получение знаний и умений по разным целевым направлениям, что обеспечит всестороннее развитие гражданского служащего.

Таким образом, одна из основных задач сотрудника кадрового подразделения, занимающегося вопросами развития кадрового состава, - определить оптимальный вид мероприятия по профессиональному развитию, участие в котором позволит гражданскому служащему наиболее эффективным способом получить знания и умения по соответствующему целевому направлению в объеме, необходимом для исполнения должностных обязанностей на надлежащем уровне.

В целях повышения эффективности деятельности по управлению кадровым составом целесообразно придерживаться следующих подходов при планировании и организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих.

#### **1. Рекомендуемые подходы к определению потребности в профессиональном развитии гражданских служащих**

Потребность в организации мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего рекомендуется определять, учитывая знания и умения, которыми гражданский служащий обладает в соответствии с установленными квалификационными требованиями для замещения должности государственной гражданской службы, исходя из:

потребности в новых знаниях и умениях, необходимых для решения актуальных задач по направлению деятельности государственного органа; уровня решений, принимаемых в соответствии с замещаемой должностью государственной гражданской службы.

Оценка соответствия знаний и умений, имеющихся у гражданского служащего, фактическим потребностям государственного органа прежде всего осуществляется кадровой службой на основе мнения непосредственного руководителя гражданского служащего.

Также указанная оценка может быть подтверждена по итогам формализованных кадровых процедур (аттестация, конкурс на замещение вакантной должности или на включение в кадровый резерв, всесторонняя оценка со стороны руководителя гражданского служащего) посредством проведения тестирования, анкетирования, интервью, использования метода центра оценки или частных методов оценки (в том числе реферат и эссе).

Кроме того, необходимо учитывать, что потребность в профессиональном развитии в значительной степени зависит от должностных обязанностей, исполняемых конкретным гражданским служащим в соответствии с замещаемой должностью государственной гражданской службы.

В этой связи рекомендуется конкретный вид мероприятий по профессиональному развитию для гражданского служащего определять с учетом замещаемой им должности государственной гражданской службы (*для удобства планирования предлагается выделить три условные группы гражданских служащих*):

1) **«Исполнители»** - гражданские служащие, преимущественно замещающие должности государственной гражданской службы:

категории «специалисты» ведущей и старшей групп должностей государственной гражданской службы;

категории «обеспечивающие специалисты».

**«Исполнителям» необходимо обладать:**

- глубокими актуальными знаниями, а также умениями в части вопросов, соответствующих области и виду их профессиональной служебной деятельности, знаниями конкретного набора административных процедур;

- представлением о современных инструментах управления и планирования;

- необходимыми профессиональными и личностными качествами для самостоятельной работы и эффективного взаимодействия с гражданами и организациями (внимательность, уважительность, клиентоориентированность).

2) **«Руководители среднего уровня»** - гражданские служащие, преимущественно замещающие должности государственной гражданской службы:

категории «руководители» ведущей группы должностей государственной гражданской службы;

категории «помощники (советники)» главной и ведущей групп должностей государственной гражданской службы;

категории «специалисты» главной группы должностей государственной гражданской службы.

**«Руководителям среднего уровня» необходимо обладать:**

- глубокими знаниями и умениями в части вопросов, соответствующих области и виду их профессиональной служебной деятельности;

- знаниями и умениями в области организации деятельности и управления персоналом;

- знаниями и умениями в области современных технологий управления и стратегического планирования;

- необходимыми профессиональными и личностными качествами для организации работы отдела, подразделения, рабочей группы/комиссии.

3) **«Руководители высшего уровня»** - гражданские служащие, преимущественно замещающие должности государственной гражданской службы:

категории «руководители» высшей и главной групп должностей государственной гражданской службы;

категории «помощники (советники)» высшей группы должностей государственной гражданской службы;

категории «специалисты» высшей группы должностей государственной гражданской службы.

**«Руководителям высшего уровня» необходимо обладать:**

- широкими (экспертными) знаниями и умениями в части вопросов, соответствующих области и виду их профессиональной служебной деятельности, в объеме, достаточном для принятия необходимых управленческих решений, а также знаниями и умениями в различных сферах деятельности;

- глубокими знаниями и умениями в области современных технологий управления и стратегического планирования;

- знаниями и навыками в области управления персоналом;

- профессиональными и личностными качествами для эффективной организации работы структурного подразделения, постановки стратегических целей, прогнозирования рисков.

## **2. Рекомендуемые подходы к планированию мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих**

К планированию мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего рекомендуется подходить с учетом специфики реализуемых им функций и уровня замещаемой должности государственной гражданской службы в целях определения вида соответствующего мероприятия по профессиональному развитию, в наибольшей степени отвечающего потребностям конкретного гражданского служащего.

Одновременно при планировании мероприятий по профессиональному развитию необходимо учитывать мотивацию гражданского служащего к получению знаний и умений в целях их применения на практике.

**Профессиональное развитие «Исполнителей»** рекомендуется осуществлять по всем целевым направлениям с учетом специфики функций, реализуемых гражданскими служащими данной группы:

1) *«Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»* - профессиональное развитие осуществляется посредством увеличения объема имеющихся знаний и умений или их обновления, в том числе в связи с текущими изменениями правового регулирования в соответствующей сфере;

2) *«Развитие профессиональных и личностных качеств»* - профессиональное развитие осуществляется посредством развития:

- навыка соблюдения этических норм делового общения при взаимодействии с гражданами (внимательность, уважительность, клиентоориентированность при оказании государственных услуг);

- аналитического мышления;

- коммуникабельности;

- умения работать в команде;

- способности рационально организовывать и использовать свое служебное время, и других;

3) *«Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»* - профессиональное развитие осуществляется посредством формирования общих знаний и умений в области применении отдельных инструментов управления и стратегического планирования.

**Профессиональное развитие «Руководителей среднего уровня»:** рекомендуется осуществлять по всем целевым направлениям с учетом специфики функций, реализуемых гражданскими служащими данной группы:

1) *«Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»* - профессиональное развитие осуществляется посредством увеличения объема имеющихся знаний и умений или их обновления, изучения передового опыта реализации задач в части вопросов, соответствующих области и виду профессиональной служебной деятельности, и других;

2) *«Развитие профессиональных и личностных качеств»* - профессиональное развитие осуществляется посредством развития:

- аналитических способностей;
- коммуникабельности;
- лидерства;
- умения планировать свою работу;
- умения разрешать конфликты;
- умения формировать команду;
- умения организовывать работу и контроль служебной деятельности подчиненных;
- способности рационально организовывать и использовать свое служебное время и других;

3) *«Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»* - профессиональное развитие осуществляется посредством получения общих знаний и умений в области применения методов проектного управления и стратегического планирования, необходимых для исполнения служебных обязанностей, включая SMART-метод, SWOT-анализ, метод «Дельфи», STEP-анализ и другие.

**Профессиональное развитие «Руководителей высшего уровня»** рекомендуется осуществлять по всем целевым направлениям с учетом специфики функций, реализуемых гражданскими служащими данной группы (к мероприятиям по профессиональному развитию гражданских служащих, занимающихся выработкой государственной политики и нормативным правовым регулированием в соответствующей сфере, целесообразно привлекать специалистов-практиков, ученых, представителей экспертного сообщества):



1) *«Получение предметных знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей»* - профессиональное развитие осуществляется посредством обновления имеющихся знаний и умений в части вопросов, необходимых для осуществления профессиональной служебной деятельности и принятия необходимых управленческих решений;

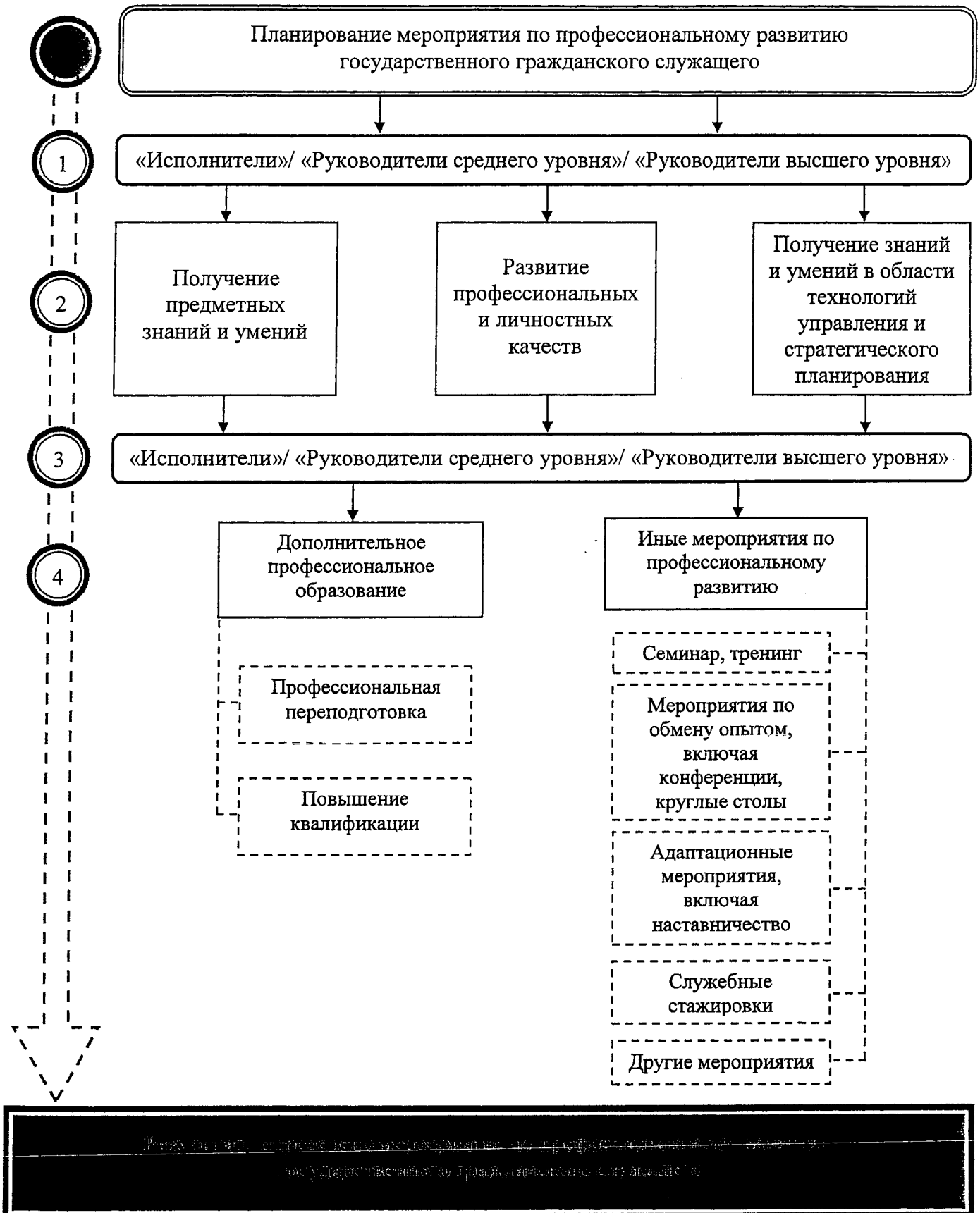
2) *«Развитие профессиональных и личностных качеств»* - профессиональное развитие осуществляется посредством развития:

- стратегического мышления;
- умения ставить новые цели и осуществлять преобразования;
- умения организовывать общее управление и руководство в государственном органе;
- умения с учетом имеющихся экспертных знаний принимать ключевые управленческие решения, связанные с выработкой и реализацией государственной политики в сфере деятельности государственного органа;
- навыка публичных выступлений и эффективной коммуникации,
- лидерства;
- умения планировать свою работу и делегировать полномочия;
- умения разрешать конфликты;
- умения формировать команду;
- умения мотивировать подчиненных;
- способности рационально организовывать и использовать свое служебное время и других;

3) *«Получение знаний и умений в области технологий управления и стратегического планирования»* - профессиональное развитие осуществляется посредством получения глубоких знаний и умений в области применения методов проектного управления и стратегического планирования, необходимых для исполнения служебных обязанностей, включая SMART-метод, SWOT-анализ, метод «Дельфи», STEP-анализ и другие.

Общий алгоритм действий, рекомендуемых сотрудникам кадровой службы при планировании мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, представлен на схеме.

**Общий алгоритм действий, рекомендуемых  
сотрудникам кадровой службы при планировании мероприятий по  
профессиональному развитию гражданских служащих**



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

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

### **3. Рекомендуемые подходы к реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих**

Мероприятия по профессиональному развитию кадрового состава будут эффективны в случае обеспечения согласованности действий представителя нанимателя (кадровая служба, непосредственный начальник гражданского служащего), гражданского служащего, направляемого для участия в соответствующем мероприятии и организации, осуществляющей образовательную деятельность, или лиц, привлекаемых к проведению соответствующего мероприятия по профессиональному развитию.

При организации мероприятий по профессиональному развитию кадров целесообразно обратить внимание на следующие составляющие данного направления работы по управлению кадровым составом государственной гражданской службы:

- обеспечение взаимодействия государственного органа с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, в том числе в целях формирования предметно-тематического содержания дополнительных профессиональных программ в соответствии с актуальными потребностями государственного органа, его целями, задачами, а также установленными квалификационным требованиями для замещения должностей государственной гражданской службы;
- поддержание контактов с кадровыми подразделениями иных государственных органов в целях организации межведомственного взаимодействия по вопросам обмена опытом в форме служебных стажировок

гражданских служащих;

- организация работы по внедрению наставничества, профессиональной адаптации и системы внутреннего обучения гражданскими служащими государственного органа своих коллег, в том числе в целях оперативного ознакомления кадров с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом;

- стимулирование профессионального развития гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве, в том числе посредством применения наставничества, включения их в составы соответствующих комиссий, рабочих и экспертных групп, а также обеспечение активного участия указанных лиц в деятельности государственного органа;

- стимулирование самообразования гражданских служащих.

Таким образом, для реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих сотрудникам кадровой службы рекомендуется:

1) в соответствии с требованиями законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд определить образовательную(ые) организацию(ии), в которой(ых) гражданские служащие будут получать дополнительное профессиональное образование и заключить соответствующий(ие) государственный(ые) контракт(ы) – в государственных контрактах на оказание образовательных услуг рекомендуется предусматривать обязанность Исполнителя:

по осуществлению входного тестирования слушателей (если оно не проводится сотрудниками кадровой службы) для возможности более объективной оценки результатов обучения;

по включению в отчет о проведенном обучении графика посещаемости слушателями занятий и информации об активности слушателей в процессе обучения;

2) исходя из внутренних ресурсов государственного органа для гражданских служащих, которых было запланировано привлечь к участию в мероприятиях по профессиональному развитию, подготовить и организовать:

внутриведомственные семинары, конференции, круглые столы, в том числе с привлечением представителей экспертного сообщества (включая представителей подведомственных организаций);

внутреннее обучение эффективным методам работы, в том числе по вопросам оптимизации процедур делопроизводства и внедрения информационно-коммуникационных технологий;

внутреннее обучение, в том числе в целях оперативного ознакомления гражданских служащих с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом;

адаптационные мероприятия для лиц, впервые назначенных на должности государственной гражданской службы, и другие;

3) проработать с иными государственными органами или иными организациями возможность проведения межведомственных семинаров, конференций, круглых столов, стажировок и при достижении договоренностей организовать для гражданских служащих, которых было запланировано привлечь к участию в мероприятиях по профессиональному развитию, соответствующее(ие) мероприятие(ия) по профессиональному развитию.

#### **4. Рекомендуемые подходы к подведению итогов реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих**

В целях совершенствования кадровой работы в части, касающейся подведения итогов реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, сотрудникам кадровой службы рекомендуется:

- провести анализ информации организаций, осуществивших обучение гражданских служащих об их посещаемости и активности в процессе обучения;

- организовать анкетирование гражданских служащих, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию, о степени их удовлетворенности содержательным наполнением указанных мероприятий, компетентностью привлекаемых преподавателей и экспертов, практической направленностью обучения/мероприятия, по другим параметрам;

- через месяц после участия гражданского служащего в мероприятии по профессиональному развитию (при возможности) организовать анкетирование непосредственного руководителя данного гражданского служащего в целях определения динамики результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего до и после участия в мероприятиях по профессиональному развитию;

- провести анализ указанного выше анкетирования и причин невыполнения (если есть) в отчетном году мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих с целью устранения выявленных недостатков при планировании и организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих в последующие годы;

- подготовить отчет о выполнении Плана и утвердить его у курирующего заместителя руководителя, который ежегодно информирует руководителя

государственного органа о ходе работы по профессиональному развитию кадрового состава.

При планировании должностного роста гражданских служащих необходимо принимать во внимание результаты оценки полученных в ходе мероприятий по профессиональному развитию и в результате самообразования знаний и умений, а также приобретенных профессиональных и личностных качеств.

