

**«Управление социальными инновациями:  
опыт, проблемы, перспективы»  
РУДН 2016**

---

**Приоритеты развития систем подготовки  
и повышения квалификации  
государственных служащих:  
Опыт Великобритании и Германии**



**А.П.Кочегура**  
д-р философии

# Реформа государственной службы Великобритании

*Инициирована в июне 2012 года коалиционным правительством, возглавляемым Д.Камероном*

## **Основные задачи -**

- Экономия средств при росте эффективности и результативности;**
- Совершенствование потенциала разработки эффективной политики;**
- Повышение подотчетности и ответственности за достижение результатов;**
- Совершенствование профессиональных навыков и выявление/продвижение «талантов»;**
- Всемерное усиление принципов «меритократии» в управлении кадрами.**

# **Изменения в организации программ подготовки и повышения квалификации государственных служащих**

---

- Закрытие Национальной школы госуправления (National School of Government) в 2012 году;**
- Фактическая приостановка более чем на год реализации программ повышения квалификации гражданских служащих из-за отсутствия финансирования;**
- Передача функций организации программ профессионального развития кадров (Civil Service Learning) в рамках всей государственной службы частной компании ("Capita");**
- Использование дистанционного обучения (E-learning platform) как основного инструмента реализации программ повышения квалификации гражданских служащих**

# План профессионального развития кадров государственной службы

## «Capabilities Plan for the Civil Service»

- ❑ Сохраняется определенная преемственность с программой «Профессиональные навыки для Правительства» (“Professional Skills for Government”), инициированной в 2003 году;
- ❑ Основной акцент на выявление и устранение дефицита ключевых навыков и умений на всех уровнях государственного управления;
- ❑ Самое серьезное внимание подготовке руководителей высшего звена («Fast Stream») и повышению квалификации служащих уже входящих в элиту государственной службы;
- ❑ Систематическая работа по выявлению, продвижению и стимулированию «талантов» - перспективных кадров на замещение руководящих постов (“talent management”).

# Квалификационные качества (компетенции) руководителя

«Professional Skills for Government»

- **Умение ставить цель и определять направление работы;**
- **Умение служить в качестве личного примера;**
- **Умение мыслить стратегически, развивая идеи и возможности для достижения целей;**
- **Умение максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;**
- **Умение обучаться и совершенствовать свою работу, внедрять изменения на основе опыта и новых идей;**
- **Умение обеспечивать эффективность рабочего процесса путем достижения максимальных результатов при минимальных затратах.**

## «Civil Service Learning»

- ✓ Основной упор в организации обучения на использование возможностей «E-learning platform»;
- ✓ Аудиторные занятия в среднем не более 10 процентов от общего количества часов;
- ✓ Более широкое использование наставничества, стажировки и ротации, обучения на рабочем месте, самоподготовки;
- ✓ 90% программ обучения реализуются «внешними» организациями;
- ✓ Сохраняются формальные требования выделения средств для повышения квалификации каждого гражданского служащего (5 дней в году);
- ✓ Любой гражданский служащий может зарегистрироваться на портале и выбрать подходящую для него курс или программу;

# Список образовательных курсов (образец) в рамках *Civil Service Learning*

---

## **Базовые навыки**

[Communicating with customers](#)

[Good complaint handling](#)

[Drafting complex documents](#)

[Working with ministers - a practical handbook on advising and briefing](#)

## **Приоритеты правительства**

[Managing contractors](#)

[Running small projects](#)

[Internet tools for civil servants](#)

[Economics for policy advisors](#)

## **Лидерство и управление персоналом**

[Communicating with confidence – managers' toolkit](#)

[Change leader](#)

[Neuroscience of leadership](#)

[Leading with impact and purpose](#)

# Промежуточные результаты

---

**Оценка проведенной «трансформации» системы «*in-service training*» весьма неоднозначна:**

- С одной стороны, достигнута значительная экономия средств;
- С другой стороны, опросы госслужащих указывают на непопулярность дистанционного обучения, особенно среди служащих среднего и высшего звена;
- В докладе профильного комитета Палаты общин Британского парламента отмечается «узость и однобокость» избранного подхода к организации обучения, «ущербность» фактического отказа от межличностного непосредственного общения слушателей и преподавателя особенно в рамках «продвинутых» программ для кадров со значительным опытом работы.

# **Особенности системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих Германии**

---

- ❖ **Традиционный упор на «солидную» предварительную подготовку (до поступления на госслужбу);**
- ❖ **Однозначное предпочтение лицам с юридическим образованием;**
- ❖ **Осторожность и «неторопливость» в проведении реформ;**
- ❖ **Значительная степень децентрализации (прямая ответственность земель и ведомств);**
- ❖ **Особое внимание повышению квалификации руководящих кадров**

# **Новые вызовы и требования к качеству профессиональной деятельности государственных служащих**

**Реформа «федерализма» 2006 года – земли получили еще больше автономии в вопросах управления кадрами, их подготовки и профессионального развития**

**Наблюдается определенный отход от «традиционных ценностей и ориентиров»**

- Содержание программ становится более междисциплинарным и нацеленным на реальные потребности практики;**
- Все больше высших учебных заведений предлагают программы подготовки и повышения квалификации гражданских служащих Федеральная академия госуправления (BAkoV), Германия**
- Подчеркивается важность повышения квалификации на протяжении всей карьеры служащего, включая различные формы самоподготовки**

# Некоторые общие для Великобритании и Германии приоритеты в совершенствовании программ профессионального развития госслужащих

- *Непрерывность и взаимосвязанность этапов профессионального развития на всем протяжении карьеры государственного служащего (life long learning);*
- *Привязка профессионального развития к ключевым компетенциям и карьерному продвижению;*
- *Раннее выявление, поддержка и продвижение талантливых высокопрофессиональных кадров (talent management);*
- *Широкое использование дистанционного обучения на основе современных информационных технологий;*
- *Больше внимание наставничеству, ротации, обучению на рабочем месте, самоподготовке;*
- *Приоритет повышению квалификации служащих, замещающих высшие должности гражданской службы;*

# **Некоторые тенденции в организации повышения квалификации управленцев-руководителей (1)**

---

- ✓ Максимальная адаптация учебных программ к конкретным потребностям заказчика и обучаемого;**
- ✓ Широкое использование интерактивных методов обучения;**
- ✓ Приглашение опытных специалистов практиков и известных гостей для проведения семинаров (круглых столов);**
- ✓ Обеспечение гибкости в организации системы повышения квалификации, позволяющей оперативно реагировать на новые потребности и вызовы;**

## **Некоторые тенденции в организации повышения квалификации управленцев-руководителей (2)**

---

- ✓ Обеспечение широких возможностей для обмена опытом между слушателями , что является одним из важных источников приобретения новых знаний и навыков;**
- ✓ Комплектование групп для обучения преимущественно из служащих, замещающих должности с аналогичным набором функциональных обязанностей и степенью ответственности;**
- ✓ Наделение самих гражданских служащих большей ответственностью в деле планирования и организации повышения своей квалификации необходимого в том числе и для карьерного роста;**

---

**СПАСИБО!**

**THANK YOU!**