

Раздел 4. Управление развитием персонала

Тема 4.1. Обучение персонала

- 1. Общая характеристика процесса профессионального развития и обучения персонала**
- 2. Условия эффективности и основные этапы обучения**
- 3. Методы обучения персонала**
- 4. Обучение государственных гражданских служащих**

*Если ты
смотришь вперед
на столетия,
выращивай людей*

Китайская мудрость



Развитие персонала (upgrade)

комплекс организационно-экономических мероприятий службы УП, включающий обучение персонала, планирование деловой карьеры и работу с кадровым резервом.

Управление развитием персонала

необходимый элемент кадровой стратегии любой современной организации и гос.органов, в том числе

- мотивация к развитию
- условия для развития в организации труда
- развитие в отношениях, культуре взаимодействия



**СТРАТЕГИЯ
ИНДИВИДУАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ**

марка Я^R

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД

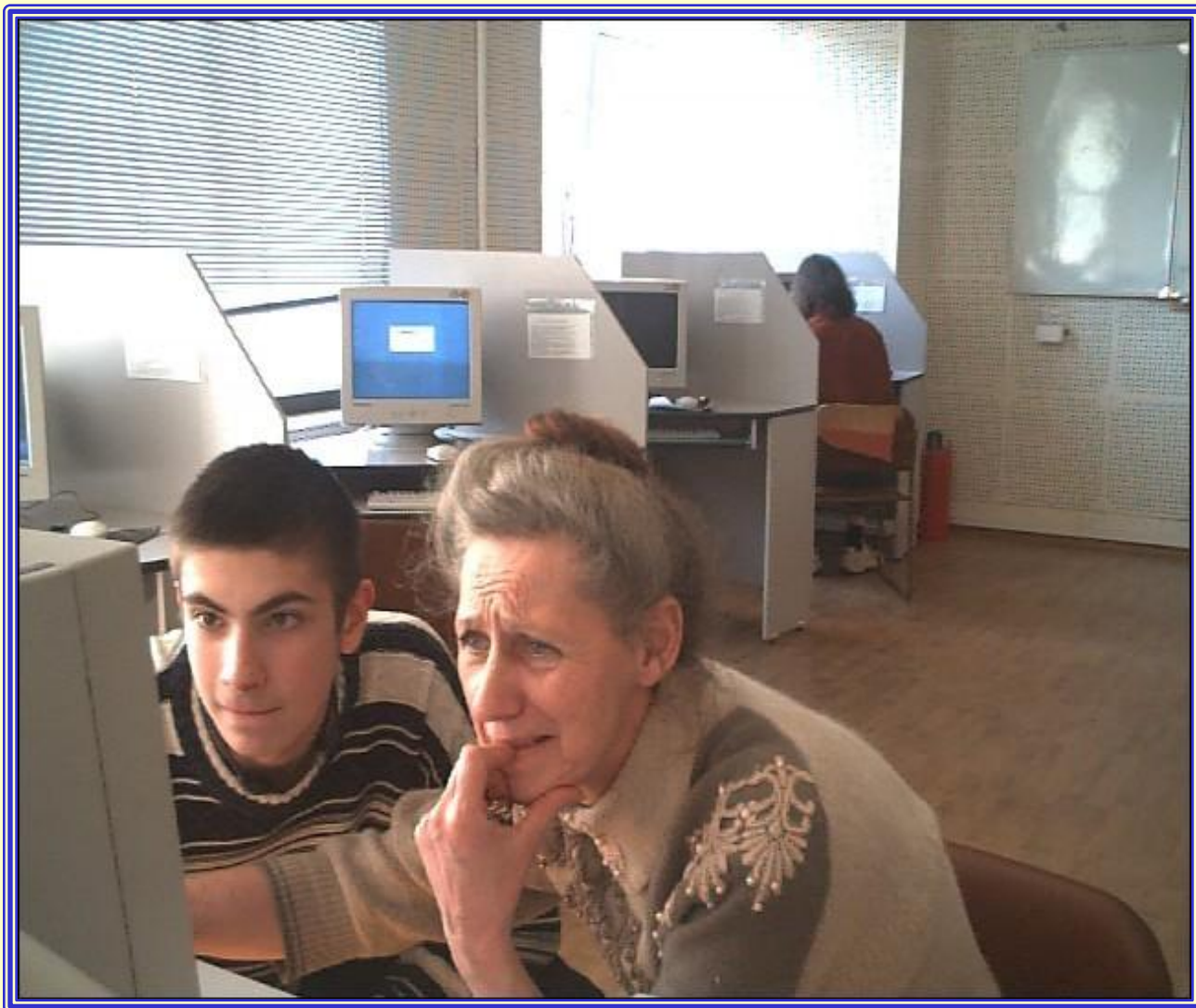
Методологическая основа проф. развития персонала

- 1. Теория человеческого капитала**
- 2. Концепция непрерывного образования**
- 3. Концепция «обучающейся организации» (существует культура обучения, в полной мере задействующая потенциал развития всех сотрудников и являющаяся конкурентным преимуществом компании) и управление знаниями**

Инвестиции в персонал



Учиться никогда не поздно!!!



Главная цель развития персонала:

- обеспечение организации профессиональными сотрудниками для эффективного выполнения настоящих и будущих задач, реализации стратегического развития предприятия
- создание условий для наиболее полного и всестороннего раскрытия потенциала каждого работника.

ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

С точки зрения работодателя

- **Воспроизводство персонала.**
- Адаптация персонала.
- Сохранение персонала - удержание работника в организации.
- Мотивация и стимулирование.
- Гибкое формирование персонала.
- Организация и формирование управленческого персонала (продвижение по служебной лестнице - создание резерва для управленческой должности).
- Интеграция персонала.
- Внедрение нововведений.
- Создание позитивного имиджа организации (в том числе имиджа работодателя – привлечение ценных сотрудников).

С точки зрения сотрудника

- Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации.
- Приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности.
- Развитие способностей в области планирования и организации производства.
- Социально-психологический аспект: повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Обучение персонала

- это целенаправленный, систематический процесс изменения знаний, рабочих навыков, мотивации и поведения, направленный на повышение уровня компетентности персонала и эффективности деятельности организации

Два типа целей обучения:

1. «Сохраняющее» обучение

Удовлетворение **существующей** качественной потребности в работниках необходимой квалификации: овладение необходимыми компетенциями и предотвращение профессиональной деградации специалистов

2. «Инновационное» обучение

Удовлетворение **будущей** качественной потребности в персонале - приведение в соответствие компетенций персонала с новыми изменениями.

Виды профессионального обучения персонала

- Подготовка кадров - *планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью общекультурных и профессиональных компетенци*
Среднее и высшее профессиональное образование (специалитет, бакалавриат, магистратура)
- Повышение квалификации кадров - *обучение кадров с целью усовершенствования их уровня компетентности в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, а также для стимулирования профессионального роста.*
- Переподготовка кадров - *обучение кадров с целью освоения новых компетенций в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.*

Условия эффективности (требования к организации) обучения

- *Целевая ориентация и мотивация. Работники должны быть мотивированы к обучению. Активное участие в процессе обучения.* Самомотивация или мотивация как результат поощрения и стимулирования со стороны другого человека (начальника, наставника).

КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВОВ ОБУЧЕНИЯ

Мотивация сотрудника	Полезность мотивов для организации	
	Полезные	Бесполезные или вредные
<p>Положительные мотивы (желание учиться)</p>	<p>1. Стремление к новым знаниям и умениям 2. Ощущение доверия и заботы со стороны руководства 3. Возможность продвижения по службе 4. Новые контакты 5. Формальное подтверждение собственного уровня как специалиста/руководителя (сертификат)</p>	<p>6. Учёбомания 7. Новые контакты 8. Желание отвлечься/отдохнуть от работы 9. Неуверенность сотрудника в своей квалификации 10. Желание сменить работу</p>
<p>Отрицательные мотивы (нежелание учиться)</p>	<p>11. Реальная невозможность отвлекаться от срочной и/или важной работы 12. Обоснованная уверенность сотрудника в нецелесообразности обучения (ошибка руководителя)</p>	<p>13. Нежелание отвлекаться от срочной (важной, интересной) работы 14. Консерватизм 15. Излишняя уверенность в своей квалификации 16. Недостаток навыков обучения 17. Боязнь продемонстрировать свои недостаточные знания, умения 18. Неуверенность в прочности своего служебного положения 19. Отрицательный опыт прохождения обучения</p>

Условия эффективности (требования к организации) обучения

- **Направленность обучения. Индивидуальный план обучения.** Обучающимся следует установить стандарты выполнения работы. Обучающиеся должны ясно определить цели и стандарты, которые они считают приемлемыми и могут использовать для оценки своего развития.
- **У обучающихся должно быть руководство, поощрение, поддержка и обратная связь о том, как они учатся.** Самомотивированные работники большую часть этого могут обеспечить себе сами, но все же должен быть преподаватель, чтобы поддерживать их и помогать, когда это необходимо. В том числе – культура организации должна поддерживать и стимулировать обучение (обучающийся – это хорошо, а не выскочка). Руководство компании должно создать климат, способствующий обучению.
- **Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения.** Они способны учиться в самых тяжелых условиях, если обучение удовлетворяет одну или несколько их потребностей. И наоборот, самые лучшие программы обучения могут не оправдать ожиданий, если обучающиеся не видят в них пользы.
- **Обучение практикой. Ориентация на решение реальных производственных и управленческих проблем.**

Обучение практикой

Я слышу и я забываю.

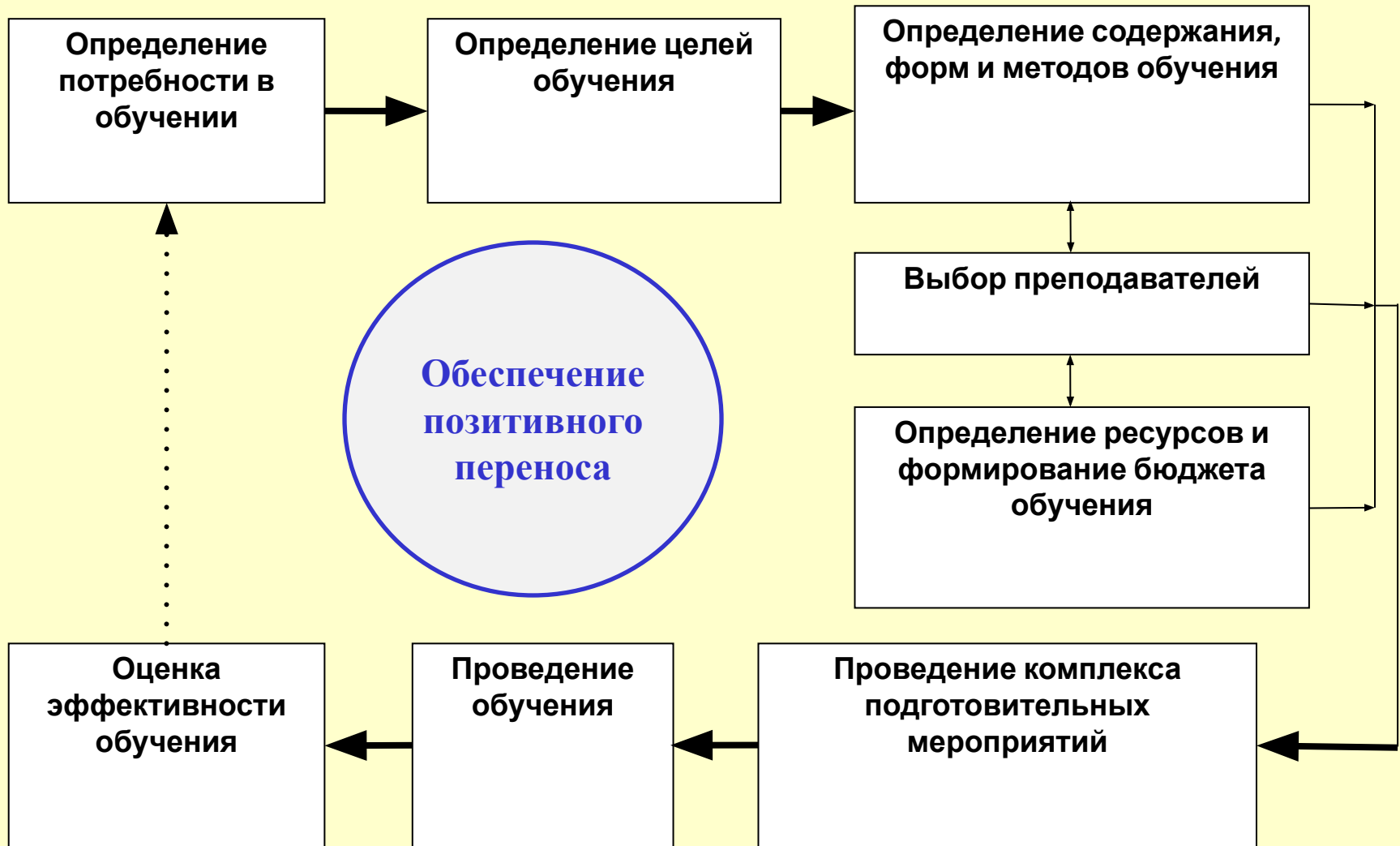
Я вижу и я запоминаю.

Я делаю и я понимаю.

Условия эффективности (требования к организации) обучения

- **Возможность обучаться в удобное время и в удобном темпе.** Обучающиеся должны иметь возможность сами управлять процессом обучения.
- **Методы обучения должны быть подходящими и разнообразными.** Преподаватели имеют большой запас учебных тем и средств обучения. Но они должны разборчиво их использовать, в соответствии с потребностями должности, работника и группы. Использование разнообразных методик, при условии, что все они одинаково подходят для конкретных условий, способствует обучению, поддерживая интерес обучающихся.
- **Следует выделить время на усвоение новых навыков.** На то, чтобы усвоить, проверить и принять новые навыки, требуется время. Его следует предусмотреть в программе обучения. Очень многие преподаватели чрезмерно переполняют свои программы новой информацией и не дают достаточных возможностей для ее практического освоения.
- **Люди лучше обучаются в неформальной обстановке.**
- **Обучение – это постепенный процесс. Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время.**

Этапы организации обучения персонала



Возможные разрывы в навыках, необходимых для выполнения работ

Существующие навыки	навыки, необходимые для выполнения данной работы в настоящий момент	навыки, необходимые для выполнения данной работы в ближайшем будущем	навыки, необходимые для выполнения новой работы
разрыв			
	разрыв		
		разрыв	

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

<i>Основные факторы</i>	<i>Содержание факторов</i>
Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике.	<ul style="list-style-type: none">• Востребованность результатов обучения• Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.)• Соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре
Потребность в обучении.	<ul style="list-style-type: none">• Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации• Наличие в организации категорий работников, регулярно нуждающихся в обучении (руководители).• Качественная потребность в обучении• Численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем
Содержание обучения	<ul style="list-style-type: none">• Предоставление обучающимся необходимой информацией• Обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией• Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок• Обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

<i>Основные факторы</i>	<i>Содержание факторов</i>
Использование ключевых принципов обучения	<ul style="list-style-type: none">•Обеспечение слушателей необходимой обратной связью•Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков•Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе
Характеристики обучающихся	<ul style="list-style-type: none">•Личностные особенности слушателей•Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях•Мотивация к обучению
Стоимость программы	<ul style="list-style-type: none">•Размер бюджета на обучение•Оплата преподавателей•Оплата за аренду помещений•Косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте

Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

Модель включает четыре уровня оценки результатов обучения:

- **Реакция:** понравилось ли обучение участникам, насколько было полезным (удовлетворенность)
- **Усвоение:** насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения
- **Поведение:** изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке
- **Результаты:** каковы измеримые результаты обучения для организации (оценка бизнес-результатов)

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: СТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД

1. НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения.
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
3. Специальный подбор заданий для обучения	Специализированная индивидуальная программа обучения с текущим контролем
4. Использование рабочих инструкций	Вариант самостоятельной подготовки и переподготовки
5. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач
6. Наставничество	Повышение мастерства у более квалифицированного работника
7. Система быстрого реагирования после наставничества	«Натаскивание» сотрудника на выполнение определенных действий и операций
8. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
9. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
10. Использование стендов, тренажеров	Имитация рабочих операций и ситуаций
11. Коучинг	Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков. Означает раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Включает разнообразие стилей, навыков и техник.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: СТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД

2. ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
3. Конференции семинары, «круглые столы»	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
4. Метод руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.
5. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях. Развитие навыков самостоятельного принятия решений и коллегиальной работы.
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Развитие аналитических способностей, умения выявлять и учитывать факторы, влияющие на успех результата.
7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.
8. Командировки	Командировки в другие организации или дочерние филиалы, фирмы способствуют приобретению инновационного опыта работы, позволяют под иным углом зрения взглянуть на проблемы и задачи в своей организации.

Говорю ему: “Копай от обеда и до забора!”, а он не понимает...





Наставничество

Кураторство

Менторство



Коучинг *coaching*

ОСОЗНАНИЕ

ДОВЕРИЕ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Обучение на открытом воздухе

Метод **Outdoors**



Тренинги (обучение в Т-группах)

Team Building







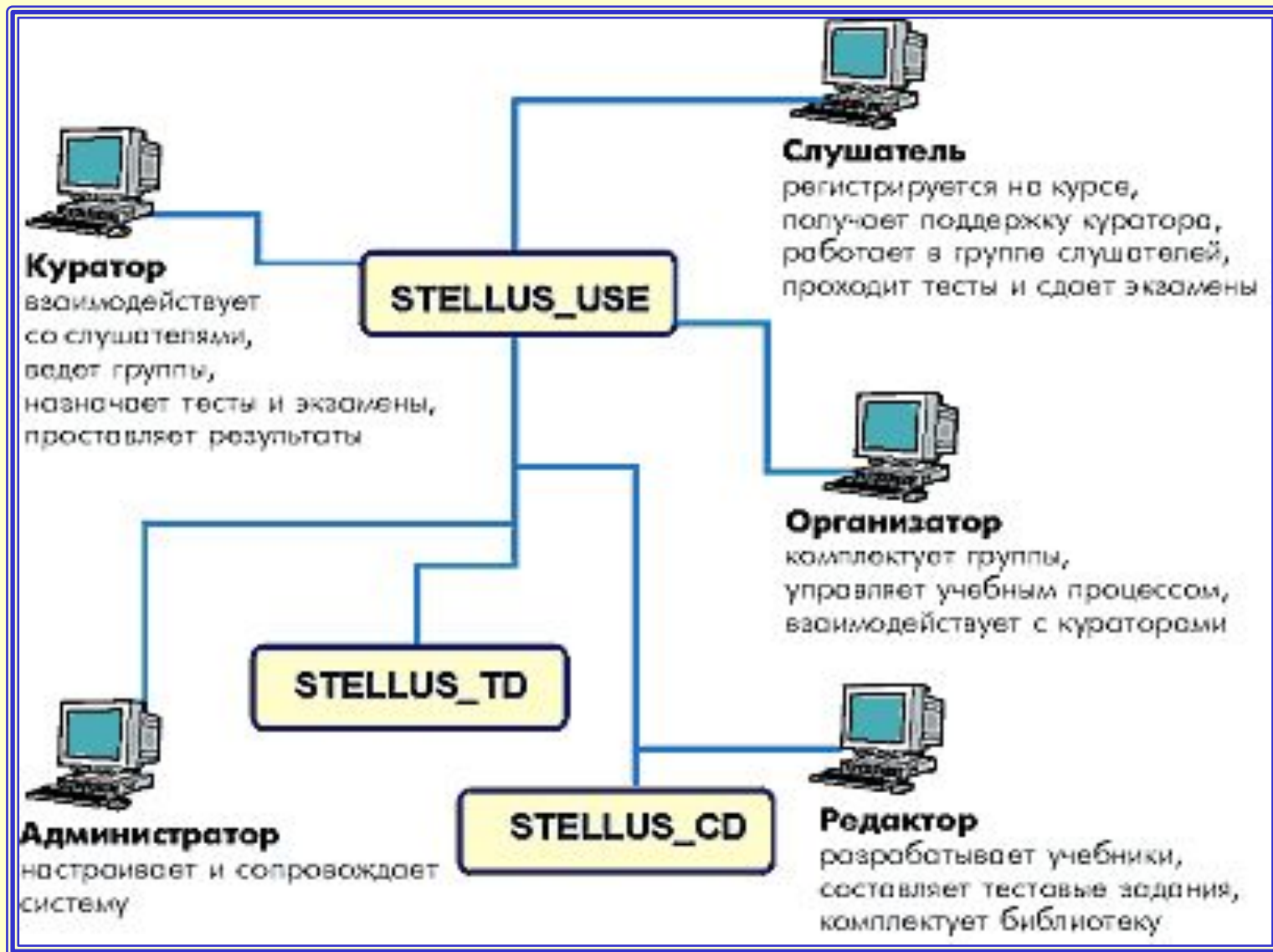
ОТЧЕТ О КОМАНДИРОВКЕ

1. Агрессивные переговоры на нейтральной территории.
2. Выездной семинар по настоянию потенциального партнера.
3. ...



Электронное обучение

Е-обучение *e-Learning*



ФЗ-79. Глава 13. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Статья 60. Принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы

- 1. Формирование кадрового состава гражданской службы в государственном органе обеспечивается на основе следующих **принципов**:
 - 1) назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;
 - 2) совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих.
- 2. Приоритетными направлениями формирования кадрового состава гражданской службы являются:
 - 1) **профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих;**
 - **1) подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих;**
- **(в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)**

Статья 61. Подготовка кадров для гражданской службы (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

- 1. Подготовка кадров для гражданской службы осуществляется в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования в соответствии с законодательством Российской Федерации.
(часть 1 в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- **2. Заключение договора о целевом приеме или договора о целевом обучении между государственным органом и гражданином с обязательством последующего прохождения гражданской службы** после окончания обучения в течение определенного срока осуществляется на конкурсной основе в порядке, установленном соответственно указом Президента Российской Федерации, нормативным правовым актом уполномоченного Правительством Российской Федерации федерального органа исполнительной власти и законодательством субъекта Российской Федерации.
(в ред. Федеральных законов от 23.07.2008 N 160-ФЗ, от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 3. Координация подготовки кадров для гражданской службы осуществляется соответствующим органом по управлению государственной службой.

Статья 62. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка гражданского служащего (до последних изменений 02.07.2013)

- 1. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя **профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку**.
- 2. Стажировка является как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования гражданского служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации.
- 3. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка гражданского служащего осуществляются в течение всего периода прохождения им гражданской службы.

Статья 62. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

1. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя профессиональную переподготовку и повышение квалификации (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

- 2. Утратил силу с 1 сентября 2013 года. - Федеральный закон от 02.07.2013 N 185-ФЗ. *СТАЖИРОВКА – теперь нет такого вида проф.обучения ГГС*
- 3. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им гражданской службы.
(часть 3 в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- **4. Основанием для направления гражданского служащего на дополнительное профессиональное образование являются:** (в ред. Фед. закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
 - 1) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
 - 2) включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
 - 3) результаты аттестации гражданского служащего;
 - 4) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в соответствии с пунктом 2 части 1 статьи 31 настоящего Федерального закона.
- (п. 4 введен Фед. законом от 05.04.2013 N 57-ФЗ) *при сокращении должностей гражданской службы или упразднении государственного органа*

Статья 62. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

- 5. Повышение квалификации гражданского служащего осуществляется по мере необходимости, но **не реже одного раза в три года**.
- 6. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.
(часть 6 в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 7. Утратил силу с 1 сентября 2013 года. – Фед. закон от 02.07.2013 N 185-ФЗ.
- 8. Гражданский служащий также может получать дополнительное профессиональное образование **за пределами территории Российской Федерации**.
- 9. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего осуществляется в любой предусмотренной законодательством об образовании форме обучения **с отрывом или без отрыва от гражданской службы**.
(часть 9 в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 10. Вид, форма и продолжительность получения дополнительного профессионального образования устанавливаются представителем нанимателя в зависимости от группы и категории должности гражданской службы, замещаемой гражданским служащим, в порядке, определяемом Президентом Российской Федерации.

Статья 62. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

- 11. Получение гражданским служащим дополнительного профессионального образования подтверждается документом о квалификации и является **преимуществом основанием для включения гражданского служащего в кадровый резерв или продолжения замещения гражданским служащим должности гражданской службы.**
- (часть 11 в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 12. Гражданскому служащему, получающему дополнительное профессиональное образование, представителем нанимателя, образовательной организацией, государственным органом или иной организацией **создаются условия для освоения дополнительной профессиональной программы.**
- (часть 12 в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

Статья 63. Государственный заказ на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

1. Государственный заказ на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих на очередной год включает в себя:

- (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 1) государственный заказ на профессиональную переподготовку гражданских служащих;
- 2) государственный заказ на повышение квалификации гражданских служащих.
- (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 2. Размещение указанного государственного заказа осуществляется в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 21 июля 2005 года N 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд", в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.
- (в ред. Федеральных законов от 02.02.2006 N 19-ФЗ, от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

Статья 63. Государственный заказ на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

- 3. Формирование указанного государственного заказа осуществляется государственными органами по согласованию с соответствующим органом по управлению государственной службой с учетом функций государственных органов и их специализации, а также с учетом профессионального образования по должностям гражданской службы, замещаемым в этих государственных органах.
(в ред. Федерального закона от 02.02.2006 N 19-ФЗ)
- 4. Государственный заказ на дополнительное профессиональное образование федеральных гражданских служащих, включая его объем и структуру, утверждается Правительством Российской Федерации после вступления в силу федерального закона о федеральном бюджете на соответствующий год.
(в ред. Федеральных законов от 02.02.2006 N 19-ФЗ, от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 5. Государственный заказ субъекта Российской Федерации на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих субъекта Российской Федерации, включая его объем и структуру, утверждается законом или иным нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации с учетом положений настоящей статьи.
(в ред. Федеральных законов от 02.02.2006 N 19-ФЗ, от 02.07.2013 N 185-ФЗ)
- 6. Утратил силу. - Федеральный закон от 02.02.2006 N 19-ФЗ.

Ст. 53. Дополнительные государственные гарантии ГГС

- За гражданским служащим в период получения им дополнительного профессионального образования сохраняется замещаемая должность и денежное содержание.

**Проф. обучение ГГС – это право,
обязанность и гарантия**

Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474

ПОЛОЖЕНИЕ

**О ПОРЯДКЕ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ГРАЖДАНСКИМИ СЛУЖАЩИМИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Основаниями для направления гражданского служащего на обучение по образовательной программе являются:

- а) назначение гражданского служащего в порядке должностного роста на иную должность гражданской службы на конкурсной основе;
- б) включение гражданского служащего в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы на конкурсной основе;
- в) решение аттестационной комиссии о соответствии гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы при условии успешного освоения им образовательной программы.

- 4. **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА** гражданского служащего осуществляется с учетом профиля его образования в случаях, предусмотренных пунктом 3 настоящего Положения, а также **в случае изменения вида его профессиональной служебной деятельности.**
- Гражданский служащий, замещающий должность гражданской службы категории «помощники (советники)», «специалисты» или «обеспечивающие специалисты», **в случае его назначения в порядке должностного роста на должность гражданской службы категории «руководители»** направляется на профессиональную переподготовку.
- По результатам профессиональной переподготовки гражданскому служащему может быть присвоена дополнительная квалификация.
- Необходимость в прохождении профессиональной переподготовки гражданскими служащими, замещающими должности гражданской службы категории «руководители», «помощники (советники)» или «специалисты», относящиеся к высшей и главной группам должностей, а также должности гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты», относящиеся к главной группе должностей, с присвоением им дополнительной квалификации определяется представителем нанимателя.
- 5. **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ** гражданского служащего осуществляется в случаях, предусмотренных пунктом 3 настоящего Положения, по мере необходимости, определяемой представителем нанимателя, но не реже одного раза в три года.
- Гражданский служащий, **впервые принятый на должность гражданской службы, направляется на повышение квалификации по истечении испытательного срока или шести месяцев после поступления на гражданскую службу.**
- Гражданский служащий **в случае его назначения в порядке должностного роста** на должность гражданской службы иной группы в пределах одной категории должностей направляется на повышение квалификации.

- 10. Организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих осуществляется на основе **государственного заказа**.
- Государственный заказ на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих формируется с учетом программ государственных органов по профессиональному развитию гражданских служащих, основанных на индивидуальных планах профессионального развития гражданских служащих.
- **11. Индивидуальный план профессионального развития гражданского служащего** разрабатывается им в соответствии с должностным регламентом совместно с непосредственным руководителем сроком на три года и утверждается в порядке, устанавливаемом представителем нанимателя. В индивидуальном плане указываются:
 - а) цель, вид, форма и продолжительность получения дополнительного профессионального образования, включая сведения о возможности использования дистанционных образовательных технологий и самообразования;
 - б) направления дополнительного профессионального образования;
 - в) ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования гражданского служащего.

- **12. Программа государственного органа по профессиональному развитию гражданских служащих** утверждается его руководителем по согласованию с соответствующим государственным органом по управлению государственной службой в порядке, определяемом Правительством Российской Федерации. В программе, рассчитанной на **три года**:
 - а) прогнозируется ежегодная потребность в профессиональной переподготовке, повышении квалификации и стажировке гражданских служащих по категориям и группам должностей гражданской службы, направлениям, видам, формам и продолжительности получения дополнительного профессионального образования с учетом профиля и типа образовательных учреждений;
 - б) указываются этапы реализации программы, перечень мероприятий, а также показатели, позволяющие оценивать ход и результаты ее реализации;
 - в) прогнозируется ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования гражданских служащих.

- **13. Федеральный государственный орган по управлению государственной службой на основе заявок** на обучение федеральных государственных гражданских служащих по образовательным программам, которые оформляются федеральными государственными органами по форме согласно приложению № 1 и представляются не позднее 1 марта года, предшествующего планируемому, **определяет структуру государственного заказа** на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных гражданских служащих (далее — федеральные гражданские служащие) и **рассчитывает объем его финансирования**.
- Заявка формируется федеральным государственным органом на основе экономических нормативов стоимости образовательных услуг по профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке федеральных гражданских служащих и прогнозируемой численности указанных служащих, направляемых на обучение, по группам и категориям должностей федеральной государственной гражданской службы, видам, формам и срокам получения дополнительного профессионального образования в соответствии с программой федерального государственного органа по профессиональному развитию федеральных гражданских служащих. **К заявке прилагается пояснительная записка с обоснованием** основных направлений дополнительного профессионального образования федеральных гражданских служащих исходя из перспективных целей и задач соответствующего федерального государственного органа, направляющего указанных служащих на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ НА 2012 ГОД**

N п/п	Направление обучения и специальности	Количество обучаемых	Продолжительность обучения	Срок проведения занятий
1	2	3	4	5
1. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации государственных гражданских служащих Смоленской области в учебных заведениях, расположенных на территории Смоленской области				
1.1. Профессиональная переподготовка государственных гражданских служащих Смоленской области				
1.1.1.	Государственное и муниципальное управление	20	свыше 500 часов	февраль - ноябрь
1.1.2.	Правовое обеспечение государственного управления	20	свыше 500 часов	февраль - ноябрь
1.2. Повышение квалификации государственных гражданских служащих Смоленской области				
1.2.1.	Совершенствование системы работы региональных органов социальной защиты населения	21	72 часа	февраль
		21	72 часа	апрель
		22	72 часа	октябрь
1.2.2.	Психология и технологии эффективного делового общения. Протокол и этикет: дипломатический, деловой и общегражданский. Деловой английский, немецкий	24	108 часов	март