Бушуева Ирина Петровна. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.08 / Бушуева Ирина Петровна;[Место защиты: Нижегородский государственный университет им.Н.И.Лобачевского].- Нижний, 2015.- 233 с.

Федеральное государственное бюджетноеобразовательное учреждение высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РоссийскойФедерации»

Сибирский институт управления

*На правах рукописи*

**БУШУЕВА ИРИНА ПЕТРОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

**22.00.08 - Социология управления**

**ДИССЕРТАЦИЯ на соискание ученой степени кандидата социологических наук**

Научный руководитель: Богдан Надежда Николаевна кандидат социологических наук,доцент

Нижний Новгород - 2015

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ПРАВОВЫЕ И ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ

ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ 19

1. Становление и сущность принципа профессионального развития в

государственной кадровой политике 19

* 1. Тенденции в развитии качественного состава кадров государственной

гражданской службы в России и Сибирском федеральном округе 36

1. Методологические основанияисследования управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих 50

ГЛАВА 2. СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ

[ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В СИБИРСКОМ РЕГИОНЕ 60](#bookmark7)

1. Закономерности, этапы и факторы управления профессиональнымразвитием в сфере государственного

управления 60

1. Характеристика потенциала профессионального развития государственных гражданских служащих по результатам социологического анализа в Сибирском Федеральном округе 74
2. [Проблемыв управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих в регионе 98](#bookmark4)

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ 119

* 1. Обоснование системного подхода и модели управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих 119
  2. [Направления развития профессиональной подготовки государственных гражданских служащих 134](#bookmark14)
  3. [Организационное обеспечение формирования кадрового резерва и управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих 150](#bookmark15)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 168

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 177

201

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность темы исследования.* Современный этап развития государственной службы характеризуется как эволюционный, признанный закрепить достигнутые в 2000-ых годах результаты и обеспечить повышение эффективности и результативности государственного управления. Ярким проявлением является последовательная реализация в течение последних десяти лет масштабных федеральных программ, направленных на реформированиеи развитие государственной службы как социального и правового института.

Однако анализ результатов программных мероприятий показывает, что их реализация признается неэффективной как государственными заказчиками, так и экспертами: за достаточно длительный период реформирования удалось лишь дополнить правовое обеспечение госслужбы, разработать отдельные методики, провести некоторые пилотные проекты, аналитические исследования и др. Как следствие, необходим переход от законодательных актов и методических предложений к практике масштабных преобразований[[1]](#footnote-1).

Общепризнанно, что основным препятствием к интенсивному развитию государственной службы является слабое применение современных подходов кадрового менеджмента для максимально эффективного использования кадрового потенциала гражданской службы. Устранить этот недостаток призвана федеральная программа «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)и план мероприятий по развитию системы

*'у*

государственной службы Российской Федерации до 2018 года» .

В программе среди основных направлений развития государственной службы РФ определено, в том числе,обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих. Это направление, на наш взгляд, является принципиально важным, так как результаты реформирования государственной службы и эффективность государственного управления в целом в определяющей мере зависят от уровня профессионализма кадров государственных органов.

Таким образом, в сложившихся условиях актуальность проблемы управления профессиональным развитием обусловлена целым рядом обстоятельств:

* во-первых, современным требованием повышения профессионального уровня кадров органов государственного управления. В программе указано, что «... непременным условием повышения эффективности системы государственного управления в соответствии с вызовами современности и потребностями развития страны является компетентность и профессионализм государственного управленческого аппарата, обеспечиваемые посредством непрерывного развития творческого, личностного и профессионального потенциала государственных служащих.» (аб. 1, разд. 5), а также ставится задача «.в целях реализации принципа непрерывности развития государственных служащих внедрение в систему государственной службы новых подходов к обеспечению непрерывного мотивированного повышения профессионализма и компетентности государственных служащих...» (аб. 2, разд. 5);
* во-вторых, необходимостью систематизации и углубления знаний о специфике деятельности по управлению профессиональным развитием государственных гражданских служащих, раскрытия сущности принципа, непрерывности, что делает актуальным соответствующие исследования и дальнейшую разработку научно-методического обеспечения деятельности. Тем более что в части обеспечения непрерывного профессионального развития государственных служащих предусмотрен ряд поручений Правительству РФ и Государственному заказчику - координатору Программы, в качестве которого выступает Минтруд России, в срок до 31 декабря 2015 г.разработать проекты нормативных правовых актов, направленные на внедрение принципа, непрерывности профессионального развития государственных служащих и др.;
* в-третьих, множественностью разнонаправленных исследований профессионального развития в психологии, социологии управления, акмеологии и других науках и необходимостью выработки единого понимания этого процесса, поиска эффективных механизмов управления в сфере государственной гражданской службы. В связи с этим, перед управленческой наукой стоит задача четкого определения содержания понятия «профессиональное развитие» и таких его составляющих как «профессионально-квалификационное развитие», «профессионально-должностное развитие», «личностно-профессиональное развитие», соотношения профессионального развития и карьеры служащих; изучения закономерностей профессионального развития государственных гражданских служащих, определения этапов и факторов, которые позволяют построить эффективную систему управления профессиональным развитием служащих;
* в-четвертых, спецификой состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы, тенденциями в динамике количественных и качественных характеристик и необходимостью их сравнительного изучения на региональном уровне с целью создания условий для профессионального развития государственных служащих;
* в-пятых, наличием проблем в управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих, связанных с несовершенством нормативно-правового регулирования данной деятельности и его организационного обеспечения, необходимостью внедрения современных подходов к использованию потенциала профессионального развития государственных гражданских служащих.

Таким образом, актуальной задачей является разработка и внедрение в практику государственной службы современных подходов к управлению профессиональным развитием государственных гражданских служащих для достижения ими необходимого уровня профессиональной компетентности.

*Степень научной разработанности проблемы.* Проблема управления профессиональным развитием государственных служащихв опубликованных к настоящему времени исследованиях раскрывается с различных сторон: с точки зрения профессионализации и личности профессионала, саморазвития личности, профессиональной карьеры государственного гражданского служащего; условий, при которых обеспечивается профессиональный и карьерный рост, достижение индивидом профессионального «акме» и др.

В тоже время эта проблема входит в более широкий круг проблем, связанных с изучением развития принципов государственной кадровой политики, исследованием вопросов реализации кадрового потенциала на государственной гражданской службе, разработки механизмов управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих.

Научная позиция автора основывается на изучении теоретических, методологических и эмпирических положений исследований, которые могут быть объединены в несколько групп:

* научные работы, посвященные изучению базовых категорий для понимания сущности развития индивида в обществе. В этой группе выделяются работы классиков социологии (П. Бурдье, Э. Дюркгейма, Г. Зиммеля, О. Конта, П.

-5

Сорокина, Г. Спенсера, П. Штомпки и др. ), образующих научный базис для исследования особенностей профессиональной деятельности в сфере государственной гражданской службы на основе рассмотрения категорий «социальные действия», «социальное поведение», «социальные роли» и др.

* исследования, посвященные актуальным вопросам государственной кадровой политики, отраженные в работах таких авторов как Л.В. Вагина (Фотина), В.Д. Граждан, В.И. Лукьяненко, К.О. Магомедов, В.С. Нечипоренко, Е.В. Охотский,

Б.Т. Пономаренко, В.А. Сулемов, А.И. Турчинови др.[[2]](#footnote-2), и направленные на изучение институциональных и правовых основ государственной гражданской службы, предназначения госслужбы, выявления объективных закономерностей ее развития, обусловившихнаправления реформирования;

- работы, посвященные исследованию сущности профессионального развития в сфере государственного управления: осмыслению категории «профессиональное развитие» в различных сферах научного знания (А.Г. Ковалев, В.Л. Нестеров,Л.А. Обухова, П.П. Платонов, В.Д. Шадриков, В.М. Шепель[[3]](#footnote-3)), пониманию профессионализма и профессионализации государственных гражданских служащих (Г.В. Атаманчук, В.Г. Игнатов, Н.Н. Коростылева, Е.В. Охотский, А.И. Турчинов, В.Ю. Фомичев и др.[[4]](#footnote-4)), определению этапов профессионального развития (Е.А. Климов, Л.А. Обухова,Д. Сьюпер, Ф. Хейвигхерст), исследованию факторов профессионального развития в сфере государственного управления (З.Э. Исаев, А.Я. Торопин и др.[[5]](#footnote-5)), изучениюличностных качеств государственных служащих, необходимых для профессионального развития и карьерного роста (С.Г. Атаманчук,

Н.М. Бойков, В.И. Матирко, Е.А. Могилевкин, П.П. Шевель,Э. Шейн и др.[[6]](#footnote-6)), в том числе, с точки зрения психологического и акмеологического подходов (А.А. Деркач,

В.Г. Зазыкин, Э.Ф. Зеер,А.К. Маркова[[7]](#footnote-7));

- исследования, посвященные процессам профессиональной подготовки государственных гражданских служащих как основного механизма профессионального развития: особенностям функционирования системы

профессионального обучения и дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих (Т.Ю. Базаров, Г.П. Зинченко, Ю.В. Латов,

А.М. Серажетдинова[[8]](#footnote-8)), организационно-методическим аспектам подготовки

12

государственных служащих (Л.А. Василенко, Н.Н. Коростылева, В.Л. Романов ), качеству обучения госслужащих и применению инновационных образовательных технологий в процессе подготовки (Е.А. Литвинцева, Н.Н. Таушканов, О.А.

13

Усольцева ), особенностям реализации компетентностного подхода в обучении государственных гражданских служащих(Р. Бояцис, Л.А. Василенко, И.А. Зимняя, Е.И. Кудрявцева, С.С. Михеев[[9]](#footnote-9));

- работы, посвященные формированию кадрового резерва на государственной гражданской службе: исследованию технологий отбора и развития кадрового резерва (В.В. Бакушев,А.В. Вишневская и др.[[10]](#footnote-10)), региональным аспектамфункционирования кадровых резервов (Е.В. Амелина, Е.В. Карпенко, Ж.Ю. Кургаева,Г.В. Маркова, Т.В. Халилова[[11]](#footnote-11)), организационным механизмам формирования кадровых резервов различной направленности (А.Г. Барабашев, И.П.

17

Марченко,Е.Ю. Соломатин ), созданию молодежных кадровых резервов (Т.А.

1 Я

Корниенко, А. Савлук и др. ).

Однако при всей широте диапазона исследований вопросы управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих на региональном уровне остаются слабо разработанными, требуют углубленного исследования как в научном, так и в прикладном плане. Научная разработка системы профессионального развития гражданских служащих будет способствовать обоснованию новых подходов к управлению профессиональным развитием кадров государственных органов.

Все сказанное предопределило выбор темы диссертационного исследования, объекта и предмета изучения, постановку цели и задач.

*Объект исследования* -профессиональное развитие государственных гражданских служащих.

*Предмет исследования-управление* профессиональным развитием государственных гражданских служащихи его особенности в Сибирском регионе.

*Цель диссертационного исследования*:выявить проблемы в управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих, определить пути их решения и разработать рекомендации по совершенствованию данной деятельности на федеральном и региональном уровнях.

*Задачи:*

1. На основе комплексного социологического анализа выявить тенденции развития кадрового потенциала государственной гражданской службы в России и их отличительные особенности в Сибирском федеральном округе, определить соответствие кадрового потенциала принципу профессионализма в государственной кадровой политике.
2. Определить сущность профессионального развития, его составляющие и закономерности применительно к сфере государственного управления, обосновать этапы и факторы профессионального развития государственных гражданских служащих.
3. Выявить влияние индивидуально-личностных факторов на потенциал профессионального развития государственных гражданских служащих в Сибирском федеральном округе.
4. Выявить пробелы в законодательном и нормативно-правовом регулировании управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих, а также проблемы в современном состоянии управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих в Сибирском регионе.
5. Разработать модель управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих и принципы его организационного обеспечения.
6. Разработать рекомендации по обеспечению непрерывного профессионального развития, совершенствованию профессиональной подготовки, дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих и формированию кадрового резерва государственных гражданских служащих в СФО.

*Гипотеза исследования.* Достижение эффективности управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих возможно на основе совершенствования его нормативно-правового и организационного обеспечения, а также внедрения модели управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих с учетом региональной специфики.

*Область исследования.* Содержание диссертации соответствует области исследования Паспорта специальности 22.00.08 п.8 «Государственная и

муниципальная служба как социальный институт и предмет социологического анализа», п.6 «Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных институтах и организациях», п.24 «Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления».

*Теоретико-методологическую основу исследования* составили ряд концепций и теорий профессионального становления и развития: типологическая теория Д. Холланда, позволяющая определить различия в ценностно­мотивационной структуре личности по каждом из этапов профессионального развития;концепция профессионального развития Л.М. Митиной, предполагающая рассмотрение профессионального обучения и его различных форм как деятельности, в ходе которой осуществляется профессиональное развитие; концепция профессионального становления Т.В. Кудрявцевой, ориентирующая на изучениеразличных сторон профессионального развития; акмеологическая концепция развития профессионала А.А. Деркача, направленная на изучение закономерностей, мотивации и системы ценностей профессионального развития; теория «карьерной зрелости» Д. Сьюпера, предполагающая рассмотрение карьеры как результата профессионального развития.

*Источниковую* базудиссертационного исследования составили

законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации;

статистические отчеты Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, характеризующие состояние, динамику развития и численности кадрового состава государственной гражданской службы, в том числе Сибирского федерального округа; положения и выводы, содержащиеся в интервью, докладах и выступлениях руководителей российского государства по проблемам государственного управления и государственной службы; материалы научных и научно-практических конференций, диссертационные исследования, монографии и статьи; результаты эмпирических исследований, опросов и другие документы и материалы, посвященные проблеме исследования.

*Эмпирической базой диссертации* явились результаты социологических исследований, проведенных в 2010-2014 гг. лично и при непосредственном участии автора:

-Материалы анкетного опроса государственных гражданских служащих различных органов власти Сибирского федерального округа, обучающихся по программам дополнительного профессионального образования в Сибирском институте управления - филиале РАНХиГС «Профессиональное развитие в государственной гражданской службе» (N=418; 2011-2013 гг.). Шифр в диссертации: ПРГГС;

* Материалы анкетного опроса студентов 3-4 курсов очной формы обучения по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» Сибирского института управления - филиала РАНХиГС «Восприятие профессиональной деятельности и профессионального развития в сфере государственной гражданской службы» (N=374; 2010-2013 гг.).Шифр в диссертации: ВПДПРСГГС;
* Результаты экспертного опроса руководителей и ведущих специалистов кадровых служб органов государственного управления Сибирского федерального округа «Проблемы в организации профессионального развития государственных гражданских служащих» (N= 68; 2013 г.). Шифр в диссертации: ПОПРГГС-Э.

В диссертации использованы результаты социологических исследований, проведенных учеными кафедры управления персоналом Сибирского института управления - филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, в которых автор принимал личное участие:

* «Система оценки и развития профессиональных компетенций государственных гражданских служащих Новосибирской области» (2014 г.). Руководитель проекта к. психол. н., доцент И.В. Доронина, руководитель исследования к.с.н., доцент Н.Н. Богдан. Шифр в диссертации: СОРПКГГСНСО- 2014;
* «Формирование кадрового резерва в органах государственного управления Сибирского федерального округа» (2013 г.). Руководитель - к.с.н., доцент Н.Н. Богдан. Шифр в диссертации: ФКРОГУСФО-2013;
* «Формирование личностно-профессиональных компетенций у студентов государственного и муниципального управления» (2012 г.). Руководитель - к.с.н., доцент Н.Н. Богдан. Шифр в диссертации: ФЛПКСГМУ-2012.

Автором проведен вторичный анализ материалов следующих социологических исследований:

* «Проблемы функционирования органов государственной власти и управления в Российской Федерации» (2013 г.). Руководитель проекта д.с.н., профессор А.И. Турчинов, руководитель социологического исследования д.с.н., профессор К.О. Магомедов. Шифр в диссертации: ПФОГСУРФ;
* «Социально-профессиональные проблемы государственной гражданской службы Российской Федерации» (2012 г.). Руководитель проекта д.с.н., профессор

А.И. Турчинов, руководитель социологического исследования д.с.н., профессор К.О. Магомедов. Шифр в диссертации: ППРКПГГС;

* «Проблемы практики обучения государственных гражданских служащих в Сибирском федеральном округе» (2012 г.). Руководитель проекта к.с.н., Н.Н. Таушканов. Шифр в диссертации: ППОГГССФО-2012.

*Научная новизна* диссертационного исследования заключается в следующем*:*

1. Выявлены отличительные особенности, противоречия и негативные тенденции в развитии кадрового потенциала государственной гражданской службы в Сибирском федеральном округе, актуализирующие проблему профессионального развития служащих.
2. Уточнено и конкретизировано применительно к государственной гражданской службе определение понятия непрерывного профессионального развития, обосновано выделение дослужебного и служебного этапов профессионального развития государственных гражданских служащих, предложена система факторов, влияющих на управление профессиональным развитием в данной сфере.
3. Установлены отличительные особенности индивидуально­личностных факторов профессионального развития государственных гражданских служащих на дослужебном и служебном этапах.
4. Выявлено несовершенство законодательства, недостаточность организационного, методического и технологического обеспечения профессионального развития и комплекс проблем в управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих в Сибирском регионе.
5. Разработана модель системы управления профессиональным развитием и предложен принцип его организационного обеспечения.
6. Разработаны методические рекомендации, направленные на обеспечение непрерывного профессионального развития, совершенствование профессионального обучения, дополнительного профессионального образования и формирования кадрового резерва государственных гражданских служащих на основе компетентностного подхода.

*На защиту выносятся следующие положения:*

1. Состояние кадрового потенциала государственной гражданской

службы в Сибирском федеральном округе не соответствует принципу повышения профессионализма государственной кадровой политики: в количественных и качественных характеристиках кадрового состава органов государственного управления имеются отличия по сравнению с общероссийскими показателями, а также имеют место противоречия и негативные тенденции, проявляющиеся в неравномерности изменений общей численности служащих, гендерной и возрастной диспропорции в разрезе должностей, снижении численности служащих продуктивного в профессиональном плане возраста, охваченных различными формами дополнительного профессионального образования.

1. 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 др., соответствующих потребностям служащего и системы государственной службы как общественного института, и проходящих в течение всего периода профессионального становления на дослужебном и служебном этапах.
2. 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 и стратегиях на дослужебном и служебном этапах.
3. Современное состояние деятельности по управлению профессиональным развитием государственных гражданских служащих характеризуется несовершенством законодательного регулирования, реализацией устаревших подходов к профессиональной подготовке и дополнительному профессиональному образованию специалистов сферы государственного управления, формальной организации профессионального развития в территориальных органах государственного управления Сибирского региона.
4. Совершенствование управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих должно осуществляться на основе разработанной модели управления профессиональным развитием и при взаимодействии с органами государственного управления по созданию в регионах центров оценки и развития государственных гражданских служащих.
5. Обеспечение непрерывного профессионального развития и совершенствование системы профессиональной подготовки, дополнительного профессионального образования, формирование кадрового резерва государственных гражданских служащих должно строиться на основе применения компетентностного подхода, компетентностно-ориентированных форм обучения и оценки служащих, формирования личностно-профессиональных компетенций.

*Достоверность и научная обоснованность результатов*

*исследования*обеспечиваютсятеоретико-методологической обоснованностью исходных положений, опирающихся на социологические теории и концепции, а также теории и подходы смежных социальных и гуманитарных наук; применением комплекса методов, адекватных решаемым задачам; объемом и разнообразием базы используемых источников; количественным и качественным анализом данных, полученных в ходе исследования; внедрением результатов исследования в практику работы образовательных учреждений и органов государственного управления; результатами практической деятельности диссертанта; репрезентативностью и воспроизводимостью результатов исследования.

*Теоретическая значимость работысостоит* в том, что предложенная модель системы управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих и сетевой принцип организационного обеспечения носит социально-ориентирующий характер. Разработанные автором рекомендации могут применяться в процессе управления профессиональным развитием государственных служащих на дослужебном и служебном этапах.

*Практическая значимость.* Основные теоретико-методологические положения, практические выводы и рекомендации могут быть использованы при модернизации принципов государственной кадровой политики, оптимизации кадровой работы в органах государственного управления, совершенствовании обучения по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», а также в подготовке, переподготовке и повышении квалификации служащих в РАНХиГС и его филиалах.

*Апробация результатов работы.* Диссертация обсуждена на кафедре управления персоналом Сибирского института управления - филиала РАНХиГС. Основные положения, а также выводы и результаты диссертационного исследования обсуждены и апробированына:Всероссийском конкурсе научно­исследовательских и проектных работ студентов и аспирантов «Устойчивое будущее России» (Москва, 18-21 января 2012 г.);П Всероссийской научно­практической конференции «Эффективность, результативность и качество государственного и муниципального управления» (Чебоксары, 4 февраля 2011 г.);Международных научно-практических конференциях «Студент и научно­технический прогресс» (Новосибирск, 2011-2013гг.);П Всероссийской научно­практической конференции «Проблемы и перспективы развития системы государственного и муниципального управления: взгляд молодежи» (Кемерово, 1­2 марта 2012 г.);VII Международной научно-теоретической конференции «Образование и наука в третьем тысячелетии» (Барнаул, 21-23 марта 2013 г.);Всероссийском конкурсе научно-технического творчества молодежи «НТТМ- 2013»; Общеакадемическом конкурсе РАНХиГС при Президенте РФ «Практики карьеры» (Москва, май 2013 г.);Всероссийском межвузовском кадровом форуме «Инновационное управление персоналом» (Москва, 21-23 мая 2014г.); УМеждународной социологической Грушинской конференции «Большая социология: расширение пространства данных» (Москва, 2015г.), ХШ

Международной конференции «Государственное управление: Российская

Федерация в современном мире» (Москва, 2015г.)

Результаты диссертационной работы используются в учебном процессе при подготовке студентов и слушателей по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» при преподавании дисциплин «Профессиональное развитие государственных гражданских служащих», «Управление саморазвитием», «Управление карьерой» и др.

По основным положениям диссертационной работы опубликована

монография и 4 научных статьив реферируемых журналах ВАК:

1. Бушуева И.П. Формирование личностно-профессиональных компетенций у студентов - будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления // Современные исследования социальный проблем: электронный журнал [http://joumal-s.org/index.php/sisp/article/view/6201318/pdf\_234](http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/6201318/pdf_234)
2. Бушуева И.П., Богдан Н.Н. Формирование компетенций

профессионального развития при подготовке бакалавров государственного и муниципального управления // Высшее образование сегодня. - 2013. - №11. - С. 14-20.

1. Бушуева И.П., Богдан Н.Н. Влияние индивидуальных факторов на профессиональное развитие государственных гражданских служащих // Вопросы управления. - 2014. - №1. - С. 171-178.
2. Бушуева И.П., Богдан Н.Н., Зубов В.Е. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. - 2014. - №7. - С. 7-18.
3. Бушуева И.П. Управление непрерывным профессиональным

развитием государственных гражданских служащих: монография / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. - 210 с.

*Структура диссертацииопределена* целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, библиографического списка. Содержание дополняют 10 таблиц, 38 рисунков и приложения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Принцип профессионализма кадров государственной службы последовательно провозглашался в государственной кадровой политике с начала создания системы государственной гражданской службы Российской Федерации. Постоянно повышались требования к профессиональному уровню государственных служащих,обосновывалась необходимость профессионального развития и обучения.В рамках федеральных программ реформирования и развития государственной гражданской службы в последние 20 лет постоянно предусматривалась разработка и реализация мер, направленных на обеспечение деятельности по профессиональному развитию служащих, ставилась задача повышения профессиональной компетентности. Органами государственной власти на всех уровнях управления накоплен определенный опыт реализации мероприятий по обучению и развитию гражданских служащих. Однако к настоящему времени в управлении профессиональным развитием служащих не удалось обеспечить качественных изменений и соответствующих результатов.

Основными проблемами сложившейся ситуации является отсутствие единого, конкретного и всеобъемлющего понимания профессионального развития в сфере государственной гражданской службыв 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.

Как следствие, отсутствует системный подход к данной деятельности, а накопленный опыт недостаточно осмысливается с научно-методологических позиций. Это находит выражение в диспропорциях и негативных тенденциях количественных и качественных характеристик кадрового состава государственной гражданской службы. В Сибирском федеральном округе ситуация усугубляется социально-демографическими особенностями территории.

Особенности кадрового потенциала государственной гражданской службы в данном регионе проявляются в уменьшении числа служащих, находящихся в наиболее продуктивном для профессионального развития возрасте при одновременном увеличении числа служащих старшего возраста, а также прогнозируемом высвобождении в ближайшие годы значительного числа служащих категории «руководители» со стажем свыше 15 лет. Кроме того, снижение числа служащих, ежегодно получающих дополнительное профессиональное образование в той или иной форме, негативно сказывается на общем уровне профессионального развития кадров государственной гражданской службы региона.

Актуальность проблеме изучения и разработки новых подходов к профессиональному развитию с целью обеспечения его непрерывности и эффективности придает требование в ближайшее время реализовывать федеральную программу развития государственной службы на 2015-2018 годы, в которой вновь поставлены задачи обеспечения непрерывного профессионального развития служащих и роста их профессиональной компетентности, а в плане мероприятий программы предусмотрена модернизация действующей системы дополнительного профессионального образования, совершенствование механизма взаимодействия госорганов с образовательными организациями, занимающимися обучением гражданских служащих, внедрение механизмов комплексной оценки, в том числе в работу с кадровым резервом и др.

Это делает необходимым теоретико-методологическое осмысление и эмпирическое изучение различных аспектов профессионального развития.

Аналитический обзор теоретических подходов и концепций профессионального развития, нашедших свое отражение в публикациях зарубежных и отечественных авторов, применительно к сфере государственной службы показывает сложность, многогранность данного процесса и требует методологии комплексного изучения с социолого­управленческих позиций. Авторская концепция привела к необходимости разработки методики исследования с применением, помимо социологических подходов, психолого-акмеологическихметодов.

В основу исследования положено понимание профессионального развития с трех сторон: в качестве способа повышения эффективности деятельности в специфической среде государственной службы; с позиции субъекта - самого гражданского служащего, обладающего личностным потенциалом и потребностями в профессиональном развитии; с точки зрения обеспечения целостности и этапности процесса. Таким образом, непрерывное профессиональное развитие определяется как целенаправленный и планомерный, нормативно и организационно обеспеченный процесс качественных изменений во всех составляющих потенциала личности служащего, взаимосвязанных между собой: мотивационно-ценностном, образовательном, профессиональном, карьерном и др., соответствующих потребностям личности служащего и системы государственной службы как общественного института, осуществляющихся в течение всего периода профессионального становления - на дослужебном и служебном этапах. Последняя характеристика явилась авторским дополнением к рассмотренным подходам относительно этапов профессионального развития как одной из основных его закономерностей, и обоснована четкими границами перехода индивида из одной социальной страты в другую, а также отличиями в задачах и содержании деятельности на каждом этапе - в ходе профессиональной подготовки и прохождения государственной службы.

В исследовании установлено, что на управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих оказывает воздействие система факторов, которые могут быть классифицированы по отношению к системе государственной службы как института и возможности влияния на кадровые процессы, в связи с чем выделены группы внесистемных - глобальных, социально-экономических, культурных - и внутрисистемных - институциональных, организационных и индивидуально-личностных факторов.

Результаты эмпирического исследования позволили установить, что существенное влияние на потенциал профессионального развития оказывают индивидуально-личностные факторы, обусловленные особенностями прежде всего мотивационно-ценностной сферы действующих и будущих государственных гражданских служащих. Так,у студентов - будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управленияв общей системе ценностей присутствует ценность профессионального развития в сфере государственного управления, но при этом представления о будущей профессиональной деятельности абстрактны, а ожидания относительно профессионального и карьерного роста нереалистичны. Будучи достаточно амбициозными в своих профессиональных целях, они не видят взаимосвязи между профессиональным развитием и карьерным ростом, не планируют свое профессиональное развитие.

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 и муниципального 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. Апробированные автором курсы личностно-профессиональной направленности показывают успешность развития компетенций профессионального развития.

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.

В отношении выбора государственными гражданскими служащими типов карьерных стратегий установлено, что, как правило, доминируют смешанные стратегии с ориентацией на жизненное благополучие, успех в карьере и профессиональной деятельности в целом.

Таким образом, и у студентов, и служащих карьерный рост выступает одним из основных мотивов профессионального развития. Однако если у студентов карьерный рост - это ведущий (и нередко единственный) фактор, то у государственных служащих интересы расширяются: для них становится важным в полной мере применять свои знания и умения на практике, быть уверенным в качестве принимаемых решений, испытывать внутреннее удовлетворение от профессиональных успехов и др. Студенты в большейстепени ориентированы на внешние факторы (личные связи и знакомства, протекция признаются ими как основополагающие при служебном продвижении), тогда так госслужащие отдают приоритет личностнымхарактеристикам, таким как высокие показатели работы, стремление к самосовершенствованию и саморазвитию.

Полученные в исследовании результаты показывают, чтов 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 работыпо 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.

На основе результатов исследования разработаны основные направления совершенствования системы управления профессиональным развитием и предложена модель системы управления профессиональным развитием как отражение реализации системного подхода к управлению профессиональным развитием служащих, включающая взаимосвязанные подсистемы - цели, результат, субъект, объект и механизмы управления - и конкретизированные применительно к государственной гражданской службе компоненты.

Обоснованы и рекомендованы к рассмотрению изменения и дополнения в федеральное законодательство о государственной гражданской службе в части регламентации профессионального развития в ст. 64 Федерального закона 79-ФЗ, формирования кадрового и управленческого резерва, стажировки как формы дополнительного профессионального образования и организации закупок образовательных услуг для системы государственного и муниципального управления.

На основе социологического анализа статистических и эмпирических данных обоснована необходимость развития системы профессиональной подготовки и дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих. Предложены конкретные рекомендации по внедрению компетентностного подхода в профессиональное и дополнительное образование, изменению подходов к повышению квалификации и формированию кадрового резерва как эффективных способов профессионального развития служащих.

В программы повышения квалификации и переподготовки кадров государственной службы предложено включать модуль «Профессиональное развитие в системе государственной гражданской службы», широко использовать проектную деятельность и компетентностно-ориентированные формы обучения.

Предложены изменения в традиционные технологии отбора и формирования кадрового резерва на основе разработки моделей компетенций, диагностики личностно-профессиональных качеств, новых принципов разработки индивидуальных планов профессионального развития.

С целью совершенствования деятельности по профессиональному развитию разработан сетевой принцип организационного обеспечения управления профессиональным развитием, предложено создание при региональных вузах системы РАНХиГС центров оценки и развития государственных гражданских служащих как самостоятельных структур, взаимодействующих с органами государственного управления и реализующих комплекс задач по проведению оценочных процедур, планированию профессионального развития и разработке обучающих программ. Определены направления, функции и формы организации работы данных центров, а также условия и принципы обеспечениядеятельности.

Реализация на практике всех предлагаемых мер будет способствовать повышению эффективности управления профессиональным развитием государственных служащих, успешной реализации новых принципов государственной кадровой политики.

Перспективы дальнейших исследований в области управления профессиональным развитием кадров государственной гражданской службы видятся в продолжении исследований, направленных на изучение региональных особенностей, обобщение и осмысление опыта кадровой работы в органах государственного управления, разработку и апробациюорганизационных, административных,

информационныхмеханизмов реализации программ профессионального развития гражданских служащих, совершенствование апробированной методики изучения профессионально-личностного и мотивационно­ценностного потенциала служащих, накопление и сравнительный анализ эмпирических данных, в том числе оценку готовности студентов, обучающихся по направлению ГМУ к полноценной реализации в профессиональной деятельности, разработкукритериев и показателей оценки качества образовательных программ дополнительного профессионального образования, реализуемых различными видами образовательных учреждений и направленных на повышение профессиональной компетентности и в целом определение эффективных форм и методов контроля за ходом внедрения принципов государственной кадровой политики профессионального развития кадров государственной гражданской службы Российской Федерации.

177

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ Нормативно-правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7- ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СЗ РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
2. О системе государственной гражданской службы Российской Федерации: ФЗ от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 02.07.2013) // СЗ РФ, 02.06.2003, №22, ст. 2063.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: ФЗ от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 31.12.2014 г.) // СЗ РФ, 02.08.2004, №31, ст. 3215.
4. О противодействии коррупции: ФЗ от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 22.12.2014 г.) // СЗ РФ, 29.12.2008,. № 52 (ч. 1), ст. 6228.
5. Об образовании в Российской Федерации: ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // СЗ РФ, 31.12.2012,. № 53 (ч. 1), ст. 7598.
6. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: ФЗ от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // СЗ РФ, 08.04.2012,. № 14, ст. 1652.
7. Концепция реформирования системы государственной службы РФ (утв. Президентом РФ от 15 августа 2001 г.) // СПС Консультант-плюс.
8. О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)»: Указ Президента РФ от 19.11.2002 №1336 (ред. от 15.11.2004, с изм. от 12.12.2005) // СЗ РФ, 25.11.2002, № 47, ст. 4664.
9. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 (ред. от 19.03.2014) // СЗ РФ, 07.02.2005, № 6, ст. 437.
10. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): Указ Президента РФ от
11. № 111 (ред. от 01.07.2014) // СЗ РФ, 07.02.2005, № 6, ст. 438.
12. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента РФ от
13. № 112 (ред. от 19.03.2014) // СЗ РФ, 07.02.2005, № 6, ст. 439.
14. Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела: Указ Президента РФ от 30.05. 2005 № 609 (ред. от
15. // СЗ РФ, 06.06.2005, № 23, ст. 2242.
16. О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы: Указ Президента РФ от 31.12.2005 № 1574 (ред. от
17. // СЗ РФ, 02.01.2006, № 1, ст. 118.
18. О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 28.12.2006 № 1474 (ред. от 01.07.2014) // СЗ РФ, 01.01.2007, № 1 (часть I) ст. 203.
19. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)»: Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 № 261 (ред. от 10.08.2012) // СЗ РФ, 16.03.2009, № 11, ст. 1277.
20. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 // СЗ РФ, 07.05.2012, № 19, ст. 2338.
21. О Национальном плане противодействия коррупции на 2014-2015 годы: Указ Президента РФ от 11.04.2014 № 226 // СЗ РФ, 14.04.2014 № 15 ст. 1729.
22. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 06.05.2008 № 362 // СЗ РФ, 12.09.2008, № 19 ст. 2194.
23. Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2015 годы)»: Распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 № 636-р (ред. от 01.09.2012) // СЗ РФ, 10.05.2010, № 19, ст. 2339.
24. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата): Приказ Минобрнауки России от 10.12.2014 г. № 1567 (Зарегистрировано в Минюсте России 05.02.2015 № 35894) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.pravo.gov.ru.](http://www.pravo.gov.ru/)
25. Об организации и проведении с 1 января 2013г. ротации федеральных государственных гражданских служащих: Письмо Министерства труда и социальной защиты РФ от 16.08.2012 г. № 18-0/10/1­1105 // СПС Консультант-плюс.
26. О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ (ред. от 02.07.2013) // СЗ РФ, 25.07.2005, № 30 (ч. 1), ст. 3105 (утратил силу).

1. См., например, Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. №2. 2014. С. 65-88; Прокофьев В. Двухлетние итоги развития государственной службы на основе реализации Указа Президента Российской Федерации // Государственная служба. № 3. 2014. С. 10-14; Адамович А. Реформирование системы государственной службы Российской Федерации // Государственная служба. № 1. 2014. С. 80-83 и др. [↑](#footnote-ref-1)
2. Турчинов А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ. М., 2009; Граждан В. Федеральная государственная служба: проблема системности // Власть. 1996. № 10. С. 55-58; Лукьяненко В.И. Государственный аппарат России: проблемы организации, управления, контроля. М., 2004; В.С. Нечипоренко Кадровая политика в государственной гражданской службе. Саратов, 2013; Охотский Е.В. Государственное управление в современной России. М., 2008; Пономаренко Б.Т. Специфика формирования потенциала органов местного самоуправления // Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы. М., 2006. С. 80-85; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М., 2006; Сулемов В.А. Кадровая политика. М., 2009; Магомедов К.О. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика. Ульяновск, 2007; Вагина Л.В. Кадровая политика. М., 2009. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ковалёв А.Г. Психология личности. М., 1973; Платонов К.К. Структура и развитие личности. М., 1986; Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982; Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология. М., 1993; Нестеров В.Л. Профессиональное развитие персонала // Успехи современного естествознания. 2009. №10. С. 57-59. [↑](#footnote-ref-3)
4. Атаманчук С.Г. Государственная служба: кадровый потенциал. М., 2001; Коростылева Н.Н. профессиональное развитие государственных гражданских служащих: результаты социологических исследований // Вестник ПАГС. 2014. №2(41). С. 58; Охотский Е.В. Государственное управление в современной России. М., 2008; Управление персоналом государственной службы: проблемы совершенствования нормативного и научно-методического обеспечения. М., 2009; Государственная служба: теория и организация. Ростов н / Дону, 1998. [↑](#footnote-ref-4)
5. Исаев З.Э. Социальные аспекты профессионального развития кадров государственной гражданской службы. М., 2004; Торопин А.Я. Правовое обеспечение профессионализма государственного служащего в субъектах Российской Федерации. Краснодар, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. Могилевкин Е.А. Личностные факторы профессиональной карьеры государственных служащих. М., 1998; Бойков В.Э. Госслужащий как человек и профессионал // Информационный бюллетень Центра социологического обеспечения подготовки государственных служащих №2. М., 1996; Матирко В.И. Государственная служба:

   кадровый потенциал. М., 2001; Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М., 2005; Shein E.A. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme [Человек, организацияикарьера:

   концептуальнаясхема]. // J. Appl. Behav. Sci. 1971.Vol. 7.P. 401-426; Шевель П.П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих // Социально­гуманитарные знания. 2012. №2. С. 330-335. [↑](#footnote-ref-6)
7. Деркач А.А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста // Акмеология. 2013. № 2. С. 9-18; Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. М., 2006; Зазыкин В.Г. Акмеологические проблемы профессионализма. М., 1993; Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996. [↑](#footnote-ref-7)
8. Зинченко Г.П. Непрерывное образование: социально-философская концепция. Ростов-на-Дону, 1990; Ключарев Г. А. Непрерывное образование - стимул человеческого развития и фактор социально-экономических неравенств. М., 2014; Методы эффективного обучения взрослых. Москва-Берлин, 1999; Серажетдинова А.М. Модернизация системы ДПО государственных гражданских служащих на основе ИКТ // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 4. С. 364-368 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кудрявцева Е.И. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема // Настоящее и будущее социальных технологий: Материалы VIII международной конференции. - СПб, 2011; Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6(54). С. 22-31; BoyatzisR.E. TheCompetentManagement [Менеджмент компетенций]. N.Y., 1982; Василенко Л.А. Проблемы формирования и реализации инновационных компетенций госслужащих в условиях вызовов глобализации // Государственная служба. 2014. №2. С. 42-45; Зимняя И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34-42; Михеев С.С. Развитие управленческой компетентности государственного служащего. - М., 2012. [↑](#footnote-ref-9)
10. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2008. № 3(4). С. 31-49; Бакушев В.В. Государственная кадровая политика и формирование резерва на государственной гражданской службе. Ростов н/Д, 2009. С. 187-190. [↑](#footnote-ref-10)
11. Карпенко Е.В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью гражданских служащих (региональный аспект) // Вестник Брянского государственного университета- 2011- №2. С. 251-254; Амелина Е.В. Формирование кадрового резерва - важная часть управления государственной службой // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. №7. С. 73-76; Халилова Т.В. Региональный опыт формирования и эффективного использования резерва управленческих кадров (на материалах Республики Татарстан) // Вестник Казанского технологического университета. 2011. №24. С. 170-174. [↑](#footnote-ref-11)