

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление профессиональным развитием персонала в
государственных учреждениях**

Выпускная квалификационная работа

По направлению «38.04.02 – Менеджмент»

Магистерская программа

«Управленческое консультирование»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. Кафедрой
_____ О.В. Кружкова
«__» _____ 20__ г.

Руководитель ОПОП
_____ О.В. Кружкова
«__» _____ 20__ г.

Нормоконтролёр:
_____ Н.В. Бутакова
«__» _____ 20__ г.

Исполнитель:
Миниярова Лиана Ильшатовна,
обучающийся МК-31В группы
3 курса очного-заочного отделения

Научный руководитель:
Воробьева Марина Анатольевна,
канд.психол.наук, доцент кафедры
ФиА

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ.....	8
1.1 Понятие профессионального развития, факторы влияющие на изменение профессионального развития персонала.....	8
1.2 Подходы, технологии профессионального развития персонала.....	17
1.3 Особенности консультирования по проблеме управления профессиональным развитием в государственных учреждениях.....	26
ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК ПРЕДМЕТ...	34
2.1 Анализ профессионального развития персонала в государственных учреждениях УПФР в Верх-Исетском районе.....	34
2.2 Разработка программы по профессиональному развитию персонала.....	45
2.3 Алгоритм деятельности консультанта по управлению профессиональным развитием персонала УПФР в Верх-Исетском районе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности учреждения. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников.

На сегодняшний день учреждения занимаются разработкой специальных методов и систем управления профессиональным развитием, занимаются подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. Необходимость подготовки и обучения персонала к настоящим и предстоящим изменениям может быть вызвана как изменением внешних условий (политика государства, законодательств), так и изменением внутренних условий самого учреждения (реструктуризация, внедрение новых технологий, появление новых рабочих мест и другое).

Выбор методов обучения персонала зависит от многих факторов: целей и задач, которые руководители ставят перед обучением, прямой и косвенной стоимости обучения, времени, отпущенного на обучение, состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки), квалификации и компетентности преподавателей, размера и сложившейся структуры учреждения. Однако в решении проблем обучения персонала разовые мероприятия результатов не дадут. Должна быть целая система, направленная на профессиональное развитие и карьерный рост специалистов учреждения.

Это является важным стимулом для успешной работы сотрудника. В этом случае сотрудники видят возможности для своего профессионального и карьерного роста, они заинтересованы в успехе учреждения, формируют ее потенциал. В связи с этим управление профессиональным развитием персонала является стержнем эффективности и результативности учреждения.

Однако теоретический анализ профессионального развития и анализ программных мероприятий в государственных учреждениях выявил следующие проблемы:

1. Отсутствие единого понимания содержания понятия профессионального развития в государственных учреждениях.

2. Отсутствие единой системы и программы профессионального развития в государственных учреждениях.

3. Отсутствие в ряде государственных учреждений принципа непрерывности профессионального развития.

4. Отсутствие понимания и мотивации профессионального развития среди коллектива в части государственных учреждений

5. Нежелание руководящего состава вводить современные подходы с целью внедрения инновационных направлений профессионального развития в государственных учреждениях.

6. Анализ нормативно-правового регулирования профессионального развития выявил также наличие проблем в управлении профессиональным развитием в государственных учреждениях.

Все вышесказанное позволило выявить следующие противоречия:

– Между современными требованиями государственной политики в области профессионального развития персонала в государственных учреждениях и недостаточным уровнем внедрения профессионального развития на местах.

– Между теоретической и практической разработанностью проблемы развития профессионального развития в науке (в психологии, социологии управления, акмеологии и др.) и недостаточной ее разработанности в системе управления персоналом в государственных учреждениях.

– Между возможностью профессионального развития в государственных учреждениях персонала в процессе обучения и отсутствием

специализированных теоретических и методических материалов применительно к специфике учреждения.

Актуальность и выявленные противоречия позволили сформулировать проблему данного исследования, суть которой заключается в поиске, теоретическом обосновании и осмыслении эффективных путей развития управления профессиональным развитием персонала в государственных учреждениях.

Объект исследования – профессиональное развитие в государственных учреждениях.

Предмет исследования – управление профессиональным развитием персонала в УПФР в Верх-Исетском районе.

Цель исследования: изучить профессиональное развитие и разработать программу профессионального развития персонала и алгоритм деятельности консультанта по управлению персоналом в государственном учреждении в УПФР в Верх-Исетском районе.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические источники по проблеме профессионального развития персонала.
2. Проанализировать профессиональное развитие персонала в УПФР в Верх-Исетском районе.
3. Разработать программу профессионального развития персонала в государственном учреждении.
4. Разработать алгоритм деятельности консультанта по профессиональному развитию персонала в государственных учреждениях.

Теоретико-методологической основой исследования являются: теории профессионального развития: Д. Сьюпера (Теория профессионального развития), Дж.Голланда (Теория личности в профессии), Э. Гинцберга и др.; идеи и концепции профессионального развития: А.А. Деркач (Акмеологическая концепция развития профессионала), Т.В. Кудрявцева (Концепция профессионального становления), Л.М. Митиной (Концепция

профессионального развития), Ю.П. Поваренкова, Г.В. Егорова Т.В Меланина.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что его результаты расширяют научные представления о процессе управления профессиональным развитием в государственных учреждениях благодаря: Уточнению содержание понятия «Профессиональное развитие», «Кадровая политика». Анализ профессионального развития персонала в государственных учреждениях и выявлению нормативно-правового обеспечения необходимого при составлении и реализации профессионального развития персонала в государственных учреждениях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что:

- Разработана программа профессионального развития персонала в государственных учреждениях.
- Разработан алгоритм деятельности консультанта по управлению профессиональным развитием персонала в государственных учреждениях.

Достоверность и обоснованность основных положений и выводов диссертации обеспечены методологической обоснованностью исходных позиций, аргументированностью ее теоретических положений, использованием эмпирических и теоретических методов, адекватных специфике каждого этапа исследования.

На защиту выносятся следующие положения:

- Профессиональное обучение в государственных учреждениях является для сотрудников неотъемлемой частью их работы, переподготовка, повышение квалификации для выполнения более сложной и ответственной работы.
- Разработана программа для УПФР в Верх-Исетском районе, цель данной программы является повышение эффективности и качества государственных учреждений при помощи системы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, а также иных форм

обучения государственных работников, ориентированных на решение практических задач.

Задачи программы:

1. Реализация современных программ переподготовки и повышения квалификации кадров государственных учреждений.

2. Совершенствование системы профессионального развития государственных работников.

3. Повышение эффективности работы.

4. Создание ориентированной на решение практических задач местного самоуправления системы профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных работников.

5. Обеспечение за счет профессиональной переподготовки и повышения квалификации необходимого кадрового резерва государственных работников.

6. Обеспечение качественно нового уровня подготовки государственных работников.

7. Внедрение системы самостоятельной подготовки государственных работников. Этапы подготовка, разработка, внедрение завершение, предполагаемые результаты, стоимость 27 тысяч рублей, но она может корректироваться за счет экономических условий.

– Условием повышения эффективности управления развития персоналом является специально разработанный алгоритм деятельности консультанта. Данный алгоритм имеет следующую структуру: 1. Изучение тем для профессионального развития (наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.). 2. Расширение числа участников. 3. Дополнительный анализ профессионального развития. 4. Принятие решения и предполагаемый результат.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

1.1. Понятие профессионального развития, факторы влияющие на изменение профессионального развития персонала

Профессиональное развитие в общем понимании можно рассматривать как процесс в результате, которого человеку удастся сохранить качественный уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений в течение всей своей жизни [6, 15, 27].

Как выделяет А.А. Деркач: «Чтобы оставаться профессионалом, необходимо постоянное профессиональное развитие личности» [28, с. 15].

Рассмотрим различные определения профессионального развития у разных авторов.

Ю.М. Локонова понимает под профессиональным развитием динамичный, вариативный, системно-организованный, индивидуально-творческий процесс становления специалиста как профессионала. Профессиональное развитие рассматривается ею широко как часть общего процесса профессиональной социализации индивида и осуществляется, по мнению автора, путем профессионального обучения и непосредственного включения в реальную социальную практику. Одним из главных факторов, оказывающих воздействие на профессиональное развитие, является сама профессиональная деятельность со всеми присущими ей особенностями [48].

Определим ключевые факторы, влияющие на профессиональное развитие в определении Ю.М. Локоновой:

- профессиональная деятельность в рамках работы;
- профессиональное обучение;
- динамичность (непрерывность) процесса;

- вариативность (возможность выбора различных путей) процесса;
- системная-организованность (следовательно, осуществляются по определенному плану) процесса;
- индивидуально-творческий (учет индивидуальных способностей работника) процесс.

С.В. Дергачев конкретизирует понятие профессионального развития, вводя дефиницию «профессионально-квалификационное развитие», под которой понимает процесс приобретения, адаптации и реализации профессионально значимых качеств и способностей государственного деятеля. При этом автор считает, что основным фактором данного процесса является получение знаний, умений и навыков в специализированных учреждениях профессионального образования, а также путем самообразования. Таким образом, автор считает дополнительное профессиональное образование в государственных учреждениях базовым элементом профессионально-квалификационного развития [27].

Определим ключевые факторы, влияющие на профессиональное развитие в определении С.В. Дергачева:

- профессиональное обучение в специализированных учреждениях;
- самообразование.

Еще один компонент профессионального развития выделяет И.И. Сигов – профессионально-должностное развитие как карьерный процесс. Профессионально-должностное развитие неразрывно связано с продвижением по службе, то есть качественные перемены в профессионально-должностном развитии кадров находят отражение в изменении статуса человека в организации и выражаются в форме его должностной карьеры [71].

Ключевым фактором, влияющим на профессиональное развитие, по мнению И.И. Сигова:

- карьерный рост сотрудников.

Вследствие этого, ведущей тенденцией в становлении принципа профессионального развития в государственной кадровой политике является требование постоянного повышения профессионализма кадрового состава путем профессионального развития персонала, при этом задача развития профессиональных качеств сменилась установкой на развитие профессиональных компетенций и повышение профессиональной компетентности.

Некоторые авторы, в частности Г.В. Атаманчук [6], А.А. Деркач [27], И.И. Сигов [71] и другие, в своих работах вводят понятие «личностно-профессиональное развитие», основным источником которого считается профессиональное самоопределение, а движущей силой – противоречия между способностями личности, мотивацией и требованиями конкретной профессиональной деятельности, нормативностью поведения человека.

Вследствие этого ключевыми факторами, влияющими на профессиональное развитие, по мнению данных авторов, являются личностные противоречия:

- между желанием работника в профессиональном развитии и требованиями организации к профессиональному развитию;
- между профессиональными способностями личности работника и профессиональными требованиями организации.

Хочется отметить, что процесс личностно-профессионального развития сложно детерминирован: с внешней стороны личностно-профессиональное развитие обусловлено спецификой профессиональной деятельности (структурой профессионально значимых качеств и компетенций, необходимых для эффективного решения профессиональных задач; содержанием и формами профессионального образования, обеспечивающими их развитие), а с внутренней стороны личностно-профессиональное развитие обусловлено исходным уровнем психолого-акмеологических ресурсов человека (к которым относятся задатки и способности, определяющие профессиональные возможности, а также

мотивация) и сензитивностью периода развития личности для формирования соответствующих профессионально важных качеств и компетенций

Таким образом, процесс профессионального развития персонала является частью процесса развития человеческого капитала.

Под человеческим капиталом понимается совокупность врожденных и приобретенных качеств индивида, которые могут служить источником доходов для него самого, организации и общества.

Разные специалисты по-разному рассматривают, какие именно качества относятся к человеческому капиталу. В целом выделяют такие составляющие человеческого капитала как:

- знания, умения, навыки;
- способности;
- уровень мотивации;
- здоровье;
- образование работников и другие [4, 19].

Развитие человеческого капитала предполагает инвестиции организации в персонал, то есть затраты организации на обучение персонала и другие мероприятия, связанные с его развитием. Эти затраты будут приносить работодателю доход до тех пор пока работник работает в организации.

Профессиональное развитие персонала решает задачи развития, прежде всего, профессиональных и личностных компетенций работников, а не всех характеристик составляющих их человеческий капитал.

Для того чтобы эффективно развивать сотрудников организации необходимо четкое понимание как недостатков профессионального развития конкретных сотрудников и возможностей их восполнения, так и нереализованного потенциала работников, который нуждается в выявлении и дальнейшем эффективном использовании на благо организации.

Развивая профессиональные и личностные компетенции работников, работодатель заинтересован не только максимально эффективно

использовать их для решения задач организации, но и создать условия, при которых работники были бы заинтересованы работать с максимальной отдачей, и как можно дольше сохранять отношения с работодателем.

Рассмотрим классификацию факторов влияющих на профессиональное развитие у разных авторов:

С.И. Сотникова [73] группирует факторы следующим образом:

- экономические;
- социально-психологические;
- социально-экономические;
- социально-демографические;
- культурные.

Выделяются три группы факторов, определяющих процесс профессионального развития: психологические (интеллект и специальные способности индивида, интересы, ценности и потребности), экономические и общественные (экономическое состояние общества, технологические изменения, ситуация на рынке труда), социальные (социально-экономический статус, уровень образования, семейное положение, пол, возраст).

Социальные и психологические факторы являются определяющими для успешного профессионального развития, так как высокий социально-экономический статус, интеллектуальные способности позволяют индивиду получить хорошее образование. Образованные же люди эффективно используют имеющиеся ресурсы и возможности и будут более стабильными в своем профессиональном развитии.

Многие исследователи в своих работах рассматривают не классификацию факторов, а значение отдельных из них. Обобщение взглядов различных авторов позволяет объединить рассматриваемые факторы в несколько групп: личностные, социально-психологические, социолого-управленческие:

– личностные факторы: потребности (А.Н. Леонтьев, В.С. Магун, П.В. Симонов, Г. Холл), ценности (Б.Г. Ананьев, Э. Гинзберг, Ф. Клякхон, Е.С. Махлах, М. Рокич), мотивы (К.А. Абульханова-Славская, С.Б. Каверина, В.Д. Шадриков).

– социально-психологические факторы: профессионально-важные качества (А. Бандура, А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, Р.Л. Кричевский), карьера (А.К. Маркова, Е.А. Могилевкин, Дж. Роттер, О.В. Фаллер), организационная культура (В.Н. Мясищев, Е. Шейн, П.Н. Шихирев).

Повышенное внимание многих исследователей именно к этим факторам вызвано тем, что профессиональное развитие протекает на личностном уровне, а индивидуальные качества субъекта отражаются на всей его деятельности.

В то же время профессиональное развитие протекает не только на личностном (индивидуальном) уровне, но и в масштабах всего социально-политического института – государственные учреждения и затрагивает всю социально-профессиональную сферу государственного управления. Это приводит к необходимости выделения особой группы социолого-управленческих факторов, включив в нее реформирование государственных учреждений, государственную кадровую политику.

Данный подход согласуется с результатами исследования Д.П. Абакарова [1], в рамках которого изучалось влияние политических, экономических, социальных, внутриорганизационных и личностных факторов на становление профессионализма персонала и установлено, например, что уровень образования чиновников значимо влияет на профессиональное развитие.

Рассмотрим разные позиции профессионального развития – с точки зрения организации и с точки зрения работника.

Цель профессионального развития работников с точки зрения организации – повышение эффективности (максимизация результатов) использования персонала посредством реализации поставленных

организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата [27, 33, 35].

Цель профессионального развития с точки зрения работников заключается в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей [27, 33, 37, 44].

Зачастую у работодателей возникают сомнения относительно целесообразности профессионального развития персонала и затрат на него. Создается впечатление, что гораздо эффективнее решать вопрос за счет высвобождения персонала с устаревающими компетенциями и привлечения новых более компетентных специалистов.

При таком подходе снижаются издержки на развитие персонала, но увеличиваются издержки на привлечение и адаптацию персонала, увеличивается текучесть кадров, ухудшается социально-психологический климат, а, главное, очень сильно снижается уровень мотивированности и лояльности персонала.

Важная черта этого процесса заключается в его динамической сущности и цикличности. Очевидно, что даже самый высокий профессиональный уровень еще не гарантирует успех. Еще более важно постоянно улучшать свои навыки, не останавливать самосовершенствование на достигнутом.

Другая характерная особенность профессионального развития – его непосредственное отношение к любым профессиям и сферам человеческой деятельности. Очевидно, что в современном мире постоянно шлифовать свои умения и овладевать новыми знаниями необходимо людям самых разных занятий: менеджерам, экономистам, юристам, педагогам, продавцам.

Основываясь на рассмотренных подходах, а также принципе «внешней-внутренней» обусловленности процесса профессионального развития, нами предложена классификация факторов, оказывающих влияние

на профессиональное развитие персонала, включающая два кластера: внесистемные и внутрисистемные. К внесистемным факторам относятся факторы внешней среды – глобальные, социально-экономические и культурные, а к внутрисистемным – институциональные, организационные и индивидуальные факторы. Внесистемные факторы можно отнести к нерегулируемым, так как они не зависят от управленческих усилий, но являются импульсами для принятия корректирующих решений. Данные факторы необходимо учитывать при выработке стратегии профессионального развития персонала

Внутрисистемные факторы могут влиять на процессы профессионального развития различным образом. Так, индивидуальные факторы являются отчасти регулируемыми (например, можно и нужно воздействовать на уровень квалификации служащих, а также их систему ценностей и установок), Организационные факторы также являются регулируемым, однако их учет и изменение в большей степени влияют на эффективность и качество управления профессиональным развитием. Факторы, отнесенные к институциональным, с одной стороны, возникают как ответ на действие внесистемных факторов, а, с другой стороны, создают своеобразный фон, основу для действия организационной и индивидуальной групп.

Представленная классификация, помимо выделения кластеров, имеет внутреннюю логику, позволяя отразить взаимосвязь и взаимное влияние групп факторов «по вертикали» и «по горизонтали». По вертикали факторы связаны по принципу «от общего к частному». Так, в группе социально-экономических факторов развитие рыночной экономики приводит к появлению рынка труда, мобильности трудовых ресурсов и изменениям в характере профессиональной деятельности.

В группе институциональных факторов внедрение менеджерской модели государственной службы обуславливает постоянное реформирование процессов в системе государственных учреждений, сопровождающееся

изменением законодательных основ и, в частности, подходов к образованию персонала.

При отображении факторов по горизонтали применен принцип от более масштабной группы к менее масштабной. Так, высокая динамичность общественных процессов предопределяет динамичные изменения в характере профессиональной деятельности, что сопровождается изменениями в системе ценностей и мировоззрения людей, в том числе в сфере, и, соответственно, влияет на необходимость применения новых подходов к обучению и управлению кадрами, необходимости учитывать личностно-психологические характеристики персонала.



Рисунок 1. Классификация факторов профессионального развития психологические характеристики персонала

На управление профессиональным развитием оказывает влияние множество факторов, группируемых по различным основаниям. Предложенная классификация основывается на системном подходе и учитывает особенности развития персонала на современном этапе. Данная

классификация не только дополняет научные знания, но и имеет прикладное значение. Так, на основе предложенной системы факторов, возможно проводить исследования влияния как отдельных их них, так и целых групп на эффективность деятельности по управлению профессиональным развитием персонала, в том числе, например, в субъектах Российской Федерации, выявляя региональную специфику.

Из выше сказанного можно заключить следующие выводы:

1. Профессиональное развитие – это систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

2. Осмысление современного понимания профессионального развития позволяет рассматривать обучение как его неперенное условие, а карьерный рост – как возможный и необходимый результат.

3. Обобщение взглядов исследователей показывает, что процесс профессионального развития рассматривается с разных сторон, выделяются различные аспекты и составляющие.

4. Под факторами профессионального развития понимаются переменные (причины и условия внутреннего и внешнего характера по отношению к индивиду), значимо влияющие на процесс качественных изменений, происходящих в профессиональной деятельности человека как в одной должности, так и на протяжении всей трудовой жизни.

1.2. Подходы, технологии профессионального развития персонала

Анализ понятия профессионального развития позволил заключить, что основными задачами, которые решаются в профессиональном развитии персонала, являются:

1. Определение уровня развития профессиональных и личностных компетенций работников.

2. Определение не проявленного потенциала работников и возможностей его развития.

3. Развитие профессиональных и личностных компетенций работников.

4. Максимально эффективное использование профессиональных и личностных компетенций и потенциала работников.

5. Создание условий мотивирующих профессиональный рост работников, максимальное развитие и использование ими профессионального потенциала на благо организации и поддержанию долгосрочных отношений с работодателем.

При этом анализ источников позволил выявить два ключевых подхода к профессиональному развитию – комплексный подход (М.И Вайнерман [19], Б.И. Голдовский [23], Ю. Н Шеломка [92] и другие) и системный подход (А.А. Богданов [14], Э. Дюркгейм [73], М.И. Магура [50], Г. Саймон [74] и другие).

Рассмотрим два подхода по профессиональному развитию персонала комплексный и системный.

Комплексный подход при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации – технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические [19, 23, 92].

В рамках комплексного подхода выделяют два специфических подхода:

– поисковый – ориентированный на будущее и определяющий состояния объекта управления в дальнейшем при условии сохранения сегодняшних тенденций его развития;

– целевой – планирующий целенаправленное изменение объекта управления в будущем с учетом возможных путей и сроков перехода управляемой подсистемы из сегодняшнего состояния в желаемое.

Руководители большинства компаний рано или поздно сталкиваются с необходимостью повышения квалификации персонала. Обычно это происходит тогда, когда проблема возникает в конкретном отделе или департаменте компании. Оплатив один или несколько тренингов для персонала данного подразделения, менеджмент компании считает проблему исчерпанной.

Будучи единым организмом, ослабление «здорового функционирования» в одном участке непременно отражается на втором, третьем и так далее. Возникает «цепная реакция», которую «лечить» точечным, сиюминутным обучением просто бессмысленно. Очевидно, что требуется комплексный подход, как наиболее грамотный, оправданный и финансово, и практически.

Вопросы руководителя могут быть адресованы разным отделам. Это значит, что возникшую проблему и пути ее разрешения стоит рассматривать комплексно. В этом случае на помощь приходят корпоративные программы обучения. Такие программы оптимизируют процессы учреждения и повышают результативность ее деятельности, особенно в долгосрочном периоде.

В ходе их проведения затрагиваются все аспекты функционирования учреждения, систематизируются знания сотрудников всех отделов, происходит их интеграция в единую слаженную систему.

Комплексный подход дает профессиональному развитию не только советы или проекты, а методическое обеспечение решения проблем корпорации. В большинстве своем это социологи, менеджеры, экономисты и психологи.

Рассмотрим системный подход при управлении развитии персонала. Слово система происходит от древнегреческого, что обозначает объекты,

обладающие целостностью и состоящие из взаимодействующих между собой и окружающей средой частей и элементов для достижения определенной цели.

При системном подходе [14, 50, 73,74], любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

Важнейшие принципы системного подхода:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Применение системного подхода повышает эффективность организации и управления сложными системами.

Системный подход выполняет как бы эвристические функции (эврика – греч. открываю, отыскиваю — слово, выражающее радость, удовлетворение). Его положительная роль сводится к тому, что:

- понятия и принципы системного подхода позволяют выявить больше реальных возможностей, чем отмечено в традиционных методах;
- кроме того, для выявления наиболее полных связей и поиска конкретных элементов целостности системный подход позволяет найти новое объяснение по сравнению с традиционными методами;
- сложные объекты имеют множество вариантов членения, и типы связей между элементами могут быть различны.

Системный подход позволяет определить критерий выбора адекватного варианта членения, с учетом единицы анализа.

С появлением новых научных и прикладных задач обнаруживается недостаточность традиционных подходов для решения таких новых задач, выявляется недостаточность методов объяснения, поэтому принципы системного подхода помогают по-новому подходить к предмету изучения.

Характерными чертами развития социально-экономических систем являются:

- интеграция научных знаний, рост числа междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост числа связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;
- глобализация конкуренции, производства, кооперации, стандартизации;
- усиление роли человеческого фактора в управлении и др.

Перечисленные черты вызывают неизбежность применения системного подхода, поскольку только на его основе можно обеспечить качество управленческих решений.

Системный подход – это методология исследования объектов как систем. Система образуется двумя составляющими:

- внешним окружением, включающим в себя вход и выход системы, связь с внешней средой и обратную связь;

– внутренней структурой, т.е. совокупностью взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

Технология (от древнегреческого – искусство, мастерство, умение) – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата. В широком смысле – применение научного знания для решения практических задач.

Существуют различные технологии обучения персонала, которые дают возможность персоналу развиваться профессионально, технологии могут быть направлены на:

- подготовку новых работников;
- переподготовку работников;
- повышение квалификации;
- развитие компетенции.

По длительности можно выделить технологии:

- долгосрочные;
- краткосрочные.

В основе технологии лежит ключевой метод, методы по форме обучения могут быть направлены на:

- групповое обучение;
- индивидуальное обучение.

Рассмотрим два метода обучения персонала: обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте может осуществляться с помощью:

- усложнения задания;
- ротации;
- наставничества;
- ученичества;
- перекрестного обучения;
- смены рабочего места;

- производственного инструктажа.

Минусы обучения на рабочем месте: Невозможность выйти за рамки привычного поведения внутри учреждения, вследствие этого формирование новых поведенческих навыков затруднительно.

Обучение вне рабочего места может осуществляться с помощью:

- чтения лекций;
- проведение деловых игр;
- разбора конкретных производственных ситуаций;
- проведения конференций и семинаров;
- формирования групп по обмену опытом;
- создание кружков качества;
- самостоятельное обучение.

Самым простым способом обучения вне рабочего места является самостоятельное обучение. С одной стороны, такая методика хороша тем, что сотрудник может самостоятельно контролировать темп и продолжительность занятий. С другой – немногие обучающие программы для индивидуальной работы подразумевают наличие обратной связи.

Минусы обучения вне рабочего места: дополнительные затраты времени и ресурсов учреждения, отрыв работник от выполнения должностных обязанностей.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Данные методы относятся к традиционным методам обучения персонала. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный

уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все вышеперечисленные виды обучения персонала. Сюда относятся и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п.

Современными данные методы называют потому, что они относительно недавно стали применяться российскими учреждениями. К современным методам обучения персонала относят:

- видеообучение;
- дистанционное обучение;
- интерактивное обучение;
- модульное обучение;
- кейс обучение;
- тренинг;
- деловая игра;
- метафорическая игра;
- ролевая игра;
- мозговой штурм;
- поведенческое моделирование;
- сторителлинг;
- обучение действием;
- обучение в рабочих группах;
- баскет – метод;
- обучение по методу shadowing;
- обучение по методу secondment;
- обучение по методу «buddying».

В современной практике обучения персонала существует огромное множество различных методов обучения. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

При планировании обучения в каждой конкретной организации необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить программу обучения и развития.

Из выше сказанного можно заключить следующие выводы:

1. На сегодняшний день выделяются два ключевых подхода в области управления профессиональным развитием персонала – комплексный и системный подход.

2. Комплексный подход при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации – технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические.

3. Системный подход рассматривает учреждение как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

4. Технология профессионального развития понимается как совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата.

5. Технологии профессионального развития можно разделить на: обучающие технологии (тренинги, семинары, программы ориентации); технологии саморазвития (обучающая литература, тематическая периодика, профильные Интернет-издания, конференции, презентации, компьютерные программы обучения и т.д.).

6. Выбор технологии и метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей. Если говорить о достижении этих целей в комплексе, то необходимо использовать несколько методов обучения. Поскольку каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

1.3. Особенности консультирования по проблеме управления профессиональным развитием в государственных учреждениях

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является развитие человеческих ресурсов, основная идея которого заключается в «представлении затрат на обучение не как безвозвратных расходов, а как прибыльных капиталовложений в человеческий капитал» [8 с. 35].

Таким образом, развитие человеческих ресурсов представляет собой систему обучения, организационного развития и профессионального роста персонала, функционирование которой направлено на решение текущих и стратегических задач учреждения путем достижения более высокой индивидуальной и организационной эффективности.

Важную роль в развитии человеческих ресурсов играет профессиональное развитие персонала, поскольку это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач. Профессиональное развитие персонала является комплексным непрерывным процессом, который включает в себя несколько этапов. Управление этим процессом начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

В связи с этим важную роль, особенно на начальных этапах, в процессе профессионального развития персонала играет консультирование.

Консалтинг (англ. consulting – консультирование) – вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк: стратегия, экология, организация труда, инвестиции, кадровая политика, финансы, налоги или т.д. Иными словами,

консалтинг – это любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая внешними консультантами.

Консультирование в области управления профессиональным развитием, представляет собой деятельность, направленную на выявление, анализ и разработку предложений и программ с целью рационализации и оптимизации функционирования предприятия, помощи руководящему составу и управленцам в процессе принятия грамотных решений.

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк. На сегодняшний день, нет четкой классификации услуг, оказываемых консалтинговыми компаниями в области управления персоналом. Каждая компания классифицирует услугу исходя из собственного представления.

Ключевыми функциями консультирования в области управления профессиональным развитием персонала, являются:

1. Выявление проблем в области управления профессиональным развитием персонала.
2. Анализ данных проблем.
3. Разработка путей решения проблем.
4. Разработка рекомендаций, предложений, программ по решению проблем в области управления профессиональным развитием персонала.
5. Содействие в решение данных проблем.

Возникновение и развитие, а значит, и системное изучение отрасли управленческих консалтинговых услуг становится практически неизбежным для экономики, в которой производственные отношения регулируются путем создания политических, экономических, правовых, социально-психологических и иных условий. Соответственно консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

При этом в современных условиях проблема управления персоналом является ключевой в перестройке системы управления любого предприятия

(организации, фирмы), т.к. исходя из условий новой управленческой парадигмы теперь персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, которым надо грамотно управлять и вкладывать средства в его развитие.

В настоящее время прослеживается тенденция к усложнению структурного и функционального состава организаций, что неизбежно формирует запрос на внедрение более эффективных форм и методов управления персоналом. Специалисты стали более образованны и подготовлены профессионально, лучше информированы и лучше знают свои права, их уровень занятости и жизненные запросы увеличились, система ценностей кардинально изменилась. Появилась потребность в качественно новых задачах развития персонала, при этом обнаруживается недостаточный уровень подготовки службы управления персоналом к этой работе.

Разрешение этих противоречий требует постоянного обновления систем управления персоналом, целенаправленной деятельности руководителей организации и специалистов служб управления персоналом по обеспечению темпов обновления работы по управлению персоналом в соответствии с текущими и перспективными целями организации, профессиональную помощь в которой оказывают специалисты – консультанты.

Кадровый консалтинг – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами. Основная цель консультантов в области управления персоналом заключается в улучшении качества деятельности кадровых служб, что в свою очередь окажет существенное влияние на эффективность деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Представители рекрутинговых компаний отмечают, что параллельно со снижением числа заявок на стандартные позиции у российских компаний резко увеличился интерес к найму временного персонала.

Как отмечается в исследовании рынка рекрутмента и предоставления персонала, ежегодно проводимого Ассоциацией частных агентств занятости (АЧАЗ), по итогам 2015 года оборот рекрутинговых компаний по этой услуге вырос на 25% [78].

Наиболее востребованными, по данным газеты «Коммерсантъ» [75] со ссылкой на текст исследования, временные сотрудники оказались в секторе нефтегазового, химического и энергетического производства (18%), товаров народного потребления (13%), консалтинга (10%), розничной торговли (10%). Наименьший интерес к таким сотрудникам проявили компании, работающие в сфере IT, телекома (9%) и финансов (9%).

Большая часть временных сотрудников (65%) занимала офисные позиции – служащие, менеджеры, инженерно-технический персонал. 35% временных сотрудников приглашались на рабочие специальности. Соотношение мужчин и женщин среди временного персонала в 2015 году оказалось практически одинаковым: 51% и 49% соответственно.

В общей сложности за 2015 год количество запросов от компаний рекрутинговым агентствам на подбор персонала сократилось практически вдвое (51%). Эффективность подбора при этом почти не снижалась: из полученных в работу вакансий агентствами было закрыто 44%. В прошлом году этот показатель был равен 46%.

Российский рынок труда стал более гибким, считает директор по персоналу компании «Интеркомп» [83]. Работодатели все чаще обращаются к услугам временного персонала, аутстафingu или переходят на сдельную оплату труда. Временный персонал становится все более выгодной кадровой технологией. Она позволяет снизить издержки на управление персоналом без потери качества работы. «Переданные» сотрудники при этом остаются на своих рабочих местах, но все функции работодателя (начисление зарплаты, социальные гарантии и пр.) берет на себя компания, представляющая данные услуги. Эти решения снижают риски связанные с гарантиями, положенными работникам по трудовому законодательству, повышают гибкость штатной

численности и, соответственно экономят бюджет компаний. Можно говорить и о других тенденциях на рынке труда, указывает эксперт. Согласно нашим исследованиям, стабилизируется ситуация и в области заработных плат. Во втором квартале 2016 года немного выросли фиксированный фонд, компенсационные и стимулирующие выплаты. Но компаниям приходится жертвовать частью бенефитов из соцпакета, чтобы поддерживать стабильный уровень остальных выплат. Что касается самих сотрудников, то в 2016 году, по мнению Екатерины Овчинник [83] персонал стал трудиться более интенсивно, меньше брать отпускных дней и реже ездить в командировки. Соответственно, еще одна статья расходов компаний сократилась. Вместе с тем интересно отметить, что при этом сотрудники стали чаще болеть, независимо от времени года (вероятно из-за возросших нагрузок)

Действительно, уровень снизился до самого низкого с октября 2015 года, констатирует вице-президент «Деловой России» Татьяна Минеева [31]. Однако, по ее мнению, ситуацию пока нельзя назвать положительной. Затяжная неблагоприятная ситуация в экономике страны привела к уменьшению прибыли бизнеса. Это привело к необходимости оптимизации расходов, что в первую очередь связано с сокращениями персонала и снижением зарплат сотрудников, поскольку это крупные статьи расходов любого бизнеса. Это позволяет сократить и замедлить снижение рентабельности бизнеса и увеличить прибыль или снизить убыток. Кроме этого появляются средства для осуществления деятельности и её развития.

При этом, полагает Минеева [31], сокращение одних сотрудников увеличивает нагрузку на других сотрудников, сохранивших работу, поскольку на последних ложатся обязанности уволенных. Эта ситуация приводит к ухудшения качества оказываемых бизнесом услуг.

Такая ситуация на рынке труда может продолжаться до конца 2016 года. Высока вероятность, заключает эксперт, что продолжится она и в 2017 году, но существенно замедлится.

Проанализировав примеры программы профессионального развития выявлено, что все программы имеет структуру:

1. Общие положения программы.
2. Участники программы.
3. Руководители начальники специалисты внедряющие программу.
4. Цель программы.
5. Задачи программы.
6. Ожидаемые результаты программы.
7. Структура внедрения программы.
8. Основные формы контроля.
9. Основные направления оценки результативности программы.

Пенсионный фонд РФ (ПФР) является самостоятельным финансово-кредитным учреждением, подотчетным правительству РФ и осуществляющий свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и Положением о Пенсионном фонде РФ. В ПФР входят региональные отделения, создаваемые по решению правления фонда для осуществления государственного управления финансами пенсионного обеспечения в республиках, входящих в состав РФ, автономных областях, округах, краях, областях. Фонд и его региональные отделения являются юридическими лицами, имеют гербовую печать со своим наименованием.

В структуре Пенсионного фонда – 7 Управлений в Федеральных округах Российской Федерации, 81 Отделение Пенсионного фонда в субъектах РФ (ОПФР), свыше 2 500 территориальных управлений в регионах (УПФР). В системе ПФР трудится более 133 000 специалистов.

Основная деятельность УПФР заключается в исполнении действующего законодательства в области:

- пенсионного обеспечения (назначение, выплата пенсий);
- социальных выплат;
- индивидуального (персонифицированного) учета (ведение лицевых счетов зарегистрированных лиц);

- обязательного пенсионного страхования (сбор страховых взносов);
- администрирования страховых взносов (учет и контроль за поступлением средств в бюджет ПФР).

Из краткого анализа УПФР видно, что профессиональная деятельность персонала учреждения является динамичной и изменчивой, это связано с изменениями законодательства, внедрением новых программ, привлечение новых кадров, увеличение должностных и профессиональных обязанностей сотрудника и т.д. В связи с этим консультирование в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР, является необходимым условием эффективного процесса деятельности учреждения. В настоящее время на рынке информационных технологий в России и во всем мире большим спросом пользуются интегрированные системы управления. Современный рынок постоянно повышает требования к управлению предприятием. Руководителям приходится искать новые решения и подходы к организации бизнеса, увеличивать производительность, сокращая время на принятие решений. Автоматизации отдельной области, например управления производством или бухгалтерского учета, уже не достаточно. Необходима оптимизация учета всех бизнес-процессов, таких как управление персоналом, учет материальных и финансовых потоков, производства, сбыта, и других. Поэтому увеличивается популярность профессии *ERP-консультант*. В России наиболее распространены три зарубежные ERP-системы: SAP, Oracle и Microsoft. Лидирующее положение на рынке сохраняет SAP R/3. ERP-система (*Enterprise Resource Planning*) – это комплекс приложений, который позволяет автоматизировать учет и управление на предприятии, связать между собой его разные отделы. ERP-система — единое хранилище данных всей компании (финансы, маркетинг, управление кадрами, производство, продажи и другие). Это единая интегрированная программа вместо нескольких разрозненных, позволяющая с наименьшими издержками достичь согласованности в работе отделов организации. К ней имеют доступ сотрудники компании, наделенные соответствующими полномочиями.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Консультирование в области управления профессиональным развитием, представляет собой деятельность, направленную на выявление, анализ и разработку предложений и программ с целью рационализации и оптимизации функционирования предприятия, помощи руководящему составу и управленцам в процессе принятия грамотных решений.

2. Кадровый консалтинг представляет собой деятельность, осуществляемую по заказу клиента специалистами, специализированными предприятиями и организациями в области управления персоналом, результатом которой является выработка рекомендаций по решению поставленных проблем.

3. Основная задача консультантов в области управления персоналом – содействие руководителям в деятельности по оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов организации.

4. Кадровый консалтинг можно определить как систему организационно психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

5. Выделяют две поведенческие роли консультанта: консультант по ресурсам – экспертиза актуального состояния профессионально-кадрового состояния и предложение путей разрешения кадровых проблем; консультант по процессу – организация процесса разрешения проблем и обучение сотрудников организации самостоятельным действиям в рамках созданных алгоритмов.

6. Любой консалтинговый проект включает в себя основные этапы: диагностика (выявление проблем); разработка решений проблемы; внедрение решений в практическую деятельность компании.

ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК ПРЕДМЕТ

2.1. Анализ профессионального развития персонала в государственных учреждениях УПФР в Верх-Исетском районе

Штатная численность кадрового состава УПФР В Верх-Исетском районе – 153 работника. Из общего числа работников Отделения 95% составляют женщины. Более 70% работников – в возрасте от 30 лет и старше.

В целом можно сделать вывод о высокой численности персонала и высоком удельном весе руководителей и специалистов. Анализ практики предприятий показывает, что чем выше численность работников, тем сложнее управлять персоналом, в том числе и с точки зрения мотивации.

Профессиональный уровень работников – это основа успешной деятельности любого предприятия. При этом определяющим становится не число работников, а качество их работы.

Но также существуют и определенные элементы, которые положительно характеризуют систему УПФР В Верх-Исетском районе управления персоналом, поскольку способствуют социальному развитию персонала, повышению квалификации: в первую очередь это наличие структур социальной сферы (медицинские и оздоровительные учреждения), наличие учебных заведений.

Для обеспечения эффективности управления профессиональным развитием персонала УПФР в Верх-Исетском районе необходимо, прежде всего, поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и обучению.

Направления совершенствования планирования развития персонала. Целью планирования развития персонала является определение

мероприятий, с помощью которых сотрудники предприятия готовятся к будущему. Исходными элементами этого планирования являются:

- знания и умения сотрудников;
- задачи, которые сотрудники должны будут решать в будущем и которые определяют будущие требования к сотрудникам;
- потребности личностного роста сотрудников и их стремление соответствовать новым требованиям.

Все мероприятия, проводящиеся в рамках планирования развития персонала, должны быть нацелены на упразднение дефицита знаний и навыков сотрудников.

В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты:

- планирование образования;
- планирование карьеры.

Нам удалось выяснить, что руководство УПФР уделяет недостаточное внимание проблеме обучения и повышению квалификации своих сотрудников. Недостатками системы развития персонала предприятия являются:

- отсутствие на предприятии подразделения по развитию и обучению персонала;
- отсутствие резерва управленческих кадров;
- отсутствие нормативного закрепления, положений и правил проведения мероприятий по развитию персонала.

Также УПФР необходимо в отношении всех постоянно работающих в организации специалистов разрабатывать программы планирования карьеры. В основу программы закладывается соединение потребностей организации с интересами (профессиональными и личными) ее работников. Данная программа должна разрабатываться ежегодно в отношении всех постоянно работающих в организации специалистов на основе анализа оценок возможностей развития их карьеры. Кроме того, мы считаем необходимым, разработать программу по профессиональному развитию.

За планирование, организацию и контроль процесса обучения должен нести ответственность руководитель (внутренний консультант).

При направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- перевод на другую должность (ротация);
- расширение функциональных обязанностей;
- повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

Направление сотрудников Компании на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организует кадровый специалист на основании утвержденной заявки руководителя подразделения, подаваемой не позднее, чем за месяц до предполагаемого обучения.

Следующим направлением совершенствования является создание комплексных программ развития персонала организации, среди них можно выделить следующие:

1. Программы целевой подготовки специалистов.
2. Курсы «молодого бойца» (программы адаптации).
3. Программы развития карьеры.

Пенсионный фонд Российской Федерации – один из наиболее значимых социальных институтов государства, эффективно обеспечивающий переход от государственного пенсионного обеспечения к обязательному пенсионному страхованию. Все проводимые преобразования в сфере предоставления пенсионных услуг, а также другие не менее важные задачи, решаемые органами ПФР – по установлению материнского (семейного) капитала, по организации процесса инвестирования средств пенсионных накоплений, по оказанию адресной социальной помощи различным категориям граждан и т.д., направлены на достижение одной единственной цели – улучшение благосостояния населения.

Современная и динамично развивающаяся инфраструктура органов УПФР позволяет оперативно и качественно осуществлять полномочия, установленные действующим законодательством.

В последние годы к социальным проблемам приковано пристальное внимание Президента Российской Федерации, органов законодательной и исполнительной власти, в связи с чем, социальное законодательство развивается очень интенсивно. Это предъявляет к работникам органов УПФР особые требования – четко ориентироваться в юридических тонкостях нормативных документов, быстро реагировать на изменения в законодательной базе и уметь правильно применить правовые нормы в отношении конкретного гражданина.

Кроме того, необходимо отметить, что УПФР – высокотехнологичная организация, в которой функции каждого сотрудника осуществляются на основе информационно-коммуникационных технологий, что также создает специальные требования к подготовке кадров. Видимо эти и многие другие факторы сыграли немаловажную роль в том, что кадровая политика, проводимая УПФР является мощнейшим рычагом в деле организации пенсионного обеспечения и обязательного пенсионного страхования.

Приоритетными направлениями в работе с персоналом Управления являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного поддерживать конкурентоспособность УПФР на рынке пенсионного обеспечения и социальных услуг.

Кадровая политика Управления строится на принципах ценности человеческих ресурсов, соблюдения норм трудового законодательства, стабильности трудовых отношений, понимания ответственности кадровой службы за функционирование всей системы, необходимости привлекать к работе в органах УПФР только лучший персонал, эффективно его использовать, способствовать его развитию и профессиональному росту.

Сегодня коллектив органов Управления Пенсионного фонда Российской Федерации – это единая, слаженная и профессиональная команда, трудовую деятельность в которой осуществляют компетентные специалисты по профильным специальностям, таким как юриспруденция, экономика, бухгалтерский учет, государственное и муниципальное управление, современные информационные технологии. Но УПФР продолжает испытывать дефицит высококвалифицированных специалистов, особенно в области программирования и технического сопровождения, актуарных расчетов, персонифицированного учета.

Большая роль в УПФР отводится развитию персонала на основе системы непрерывного обучения, служебного продвижения, подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности, планирования карьеры.

Немаловажное значение имеет маркетинг персонала, главная цель которого – правильное понимание психологических, социальных и производственных факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах; также встает вопрос психологического отбора при приеме на работу.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что работа с персоналом в УПФР направлена прежде всего на то, чтобы специалисты всех уровней осознавали себя частью единого целого, понимали свои цели и задачи в свете общей стратегии организации, чувствовали ответственность за свой труд в рамках создания и поддержания образа и репутации Пенсионного фонда Российской Федерации, а пенсионеры и застрахованные лица видели бы в каждом работнике УПФР прежде всего блестящего профессионала.

На передний план кадрового менеджмента сегодня выходят такие функции, как перспективное планирование и прогнозирование, переход на упреждающие и активные составляющие в кадровой работе, организационная интеграция путем включения руководителей всех уровней в кадровый менеджмент, внедрение новых технологий в работе с персоналом (оценка исполнительской деятельности, дистанционное обучение и т.д.), так

как, чтобы выполнять сложные задачи завтра, нужно соответствовать повышенным требованиям уже сейчас.

Одним из стратегических направлений кадровой политики УПФР является формирование высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования общества и рынка труда и пенсионного обеспечения.

Необходимым качеством работника ПФР становится умение ориентироваться в юридических тонкостях нормативных документов, быстро реагировать на изменения в законодательной базе и преломлять их в свете тех проблем, с которыми приходится сталкиваться при проведении в жизнь пенсионной реформы.

УПФР – высокотехнологичная организация, в которой функции каждого сотрудника осуществляются на основе информационно-коммуникационных технологий, что также создает специальные требования к их подготовке и организации работы.

Система непрерывного внутрифирменного обучения персонала УПФР представляет собой централизованный и целенаправленный образовательный процесс, связанный с целями и задачами пенсионной системы. Участие в нем начинается со дня поступления на работу специалистов и руководителей, продолжается на всем протяжении их трудовой деятельности в УПФР и является обязательным условием служебного роста. Следует отметить, что непрерывное внутрифирменное обучение руководящего состава УПФР осуществляется параллельно с обучением по планам Пенсионного фонда РФ, разрабатываемых ежегодно для региональных отделений.

В целях наибольшего охвата обучением сотрудников пенсионной системы Пенсионным фондом России и Отделением Пенсионного фонда России в России активно внедряется дистанционная форма обучения

Рассмотрим существующую стратегию развития Управления Пенсионного Фонда РФ. Развитие форм и методов работ с клиентами управления в отношении застрахованных лиц заключается в следующем:

1. Обеспечение полноты начальной регистрации граждан в системе индивидуального (персонифицированного) учета.

2. Оценка пенсионных прав граждан, приобретенных ими по ранее действующему законодательству, путем конвертации в расчетный пенсионный капитал ускоренными темпами. Активизация предварительной работы с застрахованными лицами, выходящими на пенсию.

3. Совершенствование управления установлением пенсий на основе сведений персонифицированного учета и обеспечение перехода к централизованному установлению пенсий.

4. Совершенствование практики информирования застрахованных лиц о состоянии индивидуальных лицевых счетов с целью повышения их роли в формировании собственных пенсионных прав.

5. Обеспечение реализации ФЗ «О материнском (семейном) капитале».

Отработка системы организации и контроля процесса инвестирования средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии заключается:

1. В совершенствование процесса реализации прав ЗЛ, связанных с формированием накопительной составляющей трудовой пенсии.

2. В внедрении технологии работы по выплате средств пенсионных накоплений правопреемникам умерших застрахованных лиц.

3. В развитие новых форм и методов разъяснительной работы по вопросам обязательного пенсионного страхования, пенсионного обеспечения и мер социальной поддержки.

4. В развитие клиентских служб и совершенствование обслуживания граждан, застрахованных лиц, организаций и страхователей. Внедрение системы работы мобильных клиентских служб.

В отношении страхователей:

1. Обеспечение полноты регистрации страхователей.

2. Повышение мотивации и социальной ответственности страхователей к своевременной и полной уплате страховых взносов,

представлению страхователями в установленные законом сроки в органы Пенсионного фонда РФ индивидуальных сведений на работающих для целей обязательного пенсионного страхования.

3. Обеспечение полноты разнесения сведений о поступивших страховых взносах по индивидуальным лицевым счетам застрахованных лиц.

4. Развитие системы обмена информацией по персонифицированному учету между страхователями и органами Пенсионного фонда РФ по электронным каналам связи с использованием электронной цифровой подписи.

5. Повышение собираемости страховых взносов, ликвидация задолженности плательщиков перед Пенсионным фондом РФ.

В отношении старшего поколения и нетрудоспособных граждан:

1. Развитие новых форм сотрудничества с общественными организациями пенсионеров.

2. Обеспечение реализации на территории района социальных программ Пенсионного фонда России.

В отношении организаций-партнеров: Развитие и совершенствование механизма взаимодействия с органами законодательной (представительной) государственной власти и органами исполнительной власти всех уровней, налоговыми органами, органами Федерального казначейства, судебными приставами, органами по труду, прокуратурой, объединениями работодателей и профсоюзами при реализации действующего законодательства об обязательном пенсионном страховании с целью обеспечения поступления доходов в бюджет УПФР в соответствии с законодательством РФ, другими структурами для оперативного решения вопросов пенсионного обеспечения и предоставления мер социальной поддержки отдельным категориям граждан.

Развитие системного подхода в управлении территориальными органами Пенсионного фонда России:

1. Повышение эффективности планирования на основе анализа, оценки, прогнозирования, комплексных долгосрочных и среднесрочных планов.

2. Совершенствование организационной структуры и организации деятельности территориальных органов, подведомственных УПФР.

3. Совершенствование системы интегральных показателей в целях комплексной оценки деятельности Управления.

4. Реализация единой контрольной политики.

5. Развитие организационной (корпоративной) культуры, способствующей формированию профессиональной команды единомышленников и поддержанию имиджа УПФР как внутри системы, так и во внешней среде.

Совершенствование кадровой политики и системы управления персоналом:

1. Внедрение и развитие эффективной системы отбора, адаптации, обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров.

2. Развитие системы мотивации персонала.

3. Создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников.

4. Формирование кадрового резерва УПФР. Создание системы работы с кадровым резервом.

5. Психологическое сопровождение профессиональной деятельности работников.

6. Улучшение условий труда работников.

Повышение качества управления средствами обязательного пенсионного страхования:

1. Повышение эффективности расходования средств бюджета УПФР и контроль за их целевым использованием. Автоматизация процесса формирования и исполнения бюджета ОПФР.

2. Внедрение системы актуарных расчетов для оценки финансовой устойчивости системы пенсионного страхования.

3. Централизация финансовых операций по выплате пенсий.

4. Внедрение мероприятий, направленных на организацию и ведение оперативного и достоверного бухгалтерского учета финансовых операций по выплате пенсий с учетом требований единого плана счетов бюджетного учета и инструкции по бюджетному учету в условиях централизации.

Совершенствование информационных технологий и развитие сети передачи данных:

1. Эффективная эксплуатация и модернизация корпоративных сетей передачи данных.

2. Разработка, внедрение и совершенствование технологий информационного обмена между отделением УПФР.

3. Создание автоматизированных рабочих мест специалистов.

4. Обеспечение необходимого технического уровня защиты конфиденциальной информации.

5. Внедрение новых технологий с электронно-цифровой подписью.

6. Совершенствование системы обслуживания и ремонта средств вычислительной техники.

Развитие юридических служб:

1. Взаимодействие с судебными инстанциями с целью разрешения проблемных вопросов в области пенсионного страхования и пенсионного обеспечения, а также проведение дальнейшей работы, направленной на разработку правовой позиции УПФР по ключевым вопросам пенсионного законодательства.

2. Развитие юридических служб территориальных органов УПФР в целях обеспечения защиты интересов УПФР в досудебном и судебном порядках, взаимодействия с органами законодательной, исполнительной и судебной власти.

Актуальность проблемы исследования профессионального развития личности подтверждается тем, что именно высококвалифицированные кадры являются залогом успешного функционирования предприятия в условиях нестабильности окружающей среды. Каждый специалист на своем рабочем месте должен обладать оптимальным набором знаний, предлагать решения, способствующие более быстрому и качественному исполнению им своей работы. Следовательно, задача руководителя состоит не только в грамотном и умелом подборе кадров, но и в непрерывном совершенствовании знаний, умений и навыков своих работников.

Профессиональное развитие личности – это совершенствование человека как субъекта трудовой деятельности, предполагающее пополнение его базы данных и базы знаний, развитие способностей, знаний, умений, направленных на достижение конечного результатов и в том числе карьерного роста.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачам освоения дополнительных видов деятельности.

Развитие способствует раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления, предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, снижению текучести кадров, повышению качества трудовой деятельности, формированию и закреплению организационных ценностей и т.п. [1, с. 235].

Управление профессиональным развитием персонала позволит не только обеспечить текущую потребность в кадрах соответствующей квалификации, но и решить проблему с кадровым резервом. Следует отметить, что в условиях нестабильности и кризиса все вакансии руководителей и специалистов целесообразно восполнять своими

сотрудниками, что приведет к уменьшению времени адаптации на новой должности, т.е. формировать кадровый резерв [4, с. 29].

Существует определенная взаимосвязь между профессиональным развитием и результатами деятельности предприятия. Высокий уровень развития профессионально важных качеств и компетенций способствует значительному повышению эффективности труда, а также повышению уровня внутренней мотивации.

В дальнейшем проявление и применение новых профессиональных качеств личности зависит, бесспорно, от состояния здоровья, психологических характеристик работника, а также степени его приверженности организации. При этом не стоит забывать, что человек является компонентом общей системы, следовательно, эффективность профессионального развития персонала обусловлена факторами внутренней и внешней среды организации.

Факторы внешней среды оказывают влияние на стратегию деятельности организации и вызывают необходимость корректировки стратегии и текущих планов деятельности. К данным факторам относятся тенденции развития рынка продукции и труда, социальная обстановка, политическая и экономическая ситуация, надежность и постоянство правовой системы, внедрение новых способов и методов реализации основной деятельности.

2.2. Разработка программы по профессиональному развитию персонала

На основе комплексного и системного подхода была разработана программа профессионального развития, учитывающая специфику УПФР. Включающую в себя следующие этапы: Подготовка, Разработка, Внедрение, Завершение, Предполагаемые результаты.

Этапы	Функции управления	Мероприятия	Ответственность	Сроки	Затраты
Подготовка	Планирование	Изучение документации, анкетирование сотрудников,	Консультант или руководитель.	С 14 января по 21 января 2017Год	2000 тысячи рублей
Разработка	Организация	Разработка программы на основе полученного материала	Консультант или руководитель.	22 января - 03 марта 2017	15000 тысяч рублей
Внедрение	Мотивации	Внедрение разработанной программы	Консультант или руководитель.	04 марта -5 июня 2017	10000 тысяч рублей
Завершение	Контроль	Контроль За внедерением	Консультант или руководитель.	6 июня- 8 августа 2017	0
Предполагаемые результаты	Мониторинг	Описание предполагаемых результатов внедеренной программы	Консультант или руководитель.	8-августа-	0

Таблица 1. Программа профессионального развития

Цель Программы: Целью Программы является повышение эффективности и качества государственных учреждений при помощи системы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, а также иных форм обучения государственных работников, ориентированных на решение практических задач.

Задачи программы:

- реализация современных программ переподготовки и повышения квалификации кадров государственных учреждений;

- совершенствование системы профессионального развития государственных работников;
- повышение эффективности работы;
- создание ориентированной на решение практических задач местного самоуправления системы профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных работников;
- обеспечение за счет профессиональной переподготовки и повышения квалификации необходимого кадрового резерва государственных работников;
- обеспечение качественно нового уровня подготовки государственных работников;
- внедрение системы самостоятельной подготовки государственных работников.

Сроки реализации Программы: Реализация Программы рассчитана на один год.

Виды и формы мероприятий по профессиональному развитию государственных работников (система программных мероприятий).

Мероприятия по профессиональному развитию государственных работников, предусмотренные данной Программой, включают в себя различные виды дополнительного профессионального образования и иные мероприятия, которыми планируется самостоятельная подготовка государственного работника.

Дополнительное профессиональное образование в государственных учреждениях для достижения целей Программы будет осуществляться посредством: профессиональной переподготовки; повышения квалификации; стажировки.

Мероприятия Программы по профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных работников сформированы с учетом основных направлений обучения.

Под профессиональной переподготовкой в рамках настоящей Программы понимается обучение государственных работников, имеющих высшее профессиональное образование, с целью приобретения ими дополнительных знаний и навыков, необходимых для осуществления государственным работником нового вида профессиональной служебной деятельности.

Повышение квалификации – это обучение государственных работников с целью обновления теоретических и практических знаний, совершенствования навыков государственных работников, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач.

Проведение стажировки в УПФР в Верх-Исетском районе города Екатеринбурга по актуальным вопросам. Всего в стажировке примут участие 25 государственных работников.

Стажировка государственного работника является как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации. Основная цель стажировки государственных работников – это изучение передового опыта, приобретения профессиональных навыков, формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, для выполнения обязанностей по занимаемой должности или решения новых профессиональных задач.

Самостоятельная подготовка государственных работников будет включать в себя:

- изучение нормативной правовой базы, определяющей исполнение обязанностей по планируемой для замещения должности или направлению деятельности;

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики;
- изучение опыта работы в соответствующей сфере деятельности;
- участие в семинарах, конференциях, «круглых столах», подготовка и публикация тематических материалов в средствах массовой информации; развитие навыков использования информационных технологий;
- а также реализацию иных мероприятий с учетом целей и задач деятельности Пенсионного фонда.

В отношении форм мероприятий по профессиональному развитию государственных работников Программой предусматривается, что профессиональная переподготовка и повышение квалификации государственных работников осуществляются с отрывом, с частичным отрывом или без отрыва от УПФР в Верх-Исетском районе и с использованием возможностей дистанционных образовательных технологий.

Стажировка государственных работников будет производиться с отрывом от УПФР в Верх-Исетском районе.

Самостоятельная подготовка работников УПФР в Верх-Исетском районе осуществляется без отрыва от работы.

В соответствии с настоящей Программой предполагается, что обучение УПФР в Верх-Исетском районе будет осуществляться по следующим направлениям:

- управленческое (например: «Управление персоналом», «Социология и психология», «Менеджмент организации»);
- правовое (например: «Юриспруденция»);
- экономическое (например: «Экономическая и социальная политика»);
- финансовое (например: «Финансы и кредит», «Финансовое управление», «Бюджетный учет, анализ и аудит», «Бухгалтерский учет» и др.);

– информационно-аналитическое (например: «Информационные технологии в управлении», «Документоведение» и др.).

С учетом целей и задач деятельности государственных органов могут предусматриваться иные направления обучения государственных работников.

В рамках Программы предполагается, что повышение квалификации осуществляется не реже одного раза в три года, в целях:

– освоения актуальных изменений в конкретных вопросах профессиональной деятельности государственных работников (тематические и проблемные конференции и семинары – рекомендуемый объем от 18 до 72 аудиторных часов (краткосрочное повышение квалификации);

– комплексного обновления знаний государственных работников по ряду вопросов в установленной сфере профессиональной служебной деятельности для решения соответствующих профессиональных задач (рекомендуемый объем от 73 до 144 аудиторных часов).

Профессиональная переподготовка будет осуществляться в целях:

– совершенствования знаний государственных работников или получения ими дополнительных знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности (рекомендуемый объем – не менее 500 аудиторных часов);

– получения дополнительной квалификации (рекомендуемый объем – не менее 1000 аудиторных часов).

Продолжительность стажировки, являющейся составной частью профессиональной подготовки или повышения квалификации, будет определяться учебным планом соответствующей программы обучения. Рекомендуемая продолжительность стажировки, являющейся самостоятельным видом дополнительного профессионального образования – до 4 месяцев.

Самостоятельная подготовка государственных работников будет осуществляться постоянно.

При расчете прогнозируемой потребности для направления государственных работников на обучение учитывались следующие обстоятельства:

- назначение государственного работника на иную должность в порядке должностного роста;
- включение государственного работника в кадровый резерв;
- решение аттестационной комиссии о соответствии государственного работника замещаемой должности при условии успешного освоения им образовательной программы;
- периодичность повышения квалификации государственного работника.

Ресурсное обеспечение Программы осуществляется за счет средств бюджета в объемах, предусмотренных Программой.

Объем средств местного бюджета, необходимый для финансирования Программы, составляет на 2017 год всего – 27 тыс. рублей, в том числе по годам реализации: 2017 год – 27 000 тыс. рублей.

В процессе реализации Программы и с учетом принятия федеральных, областных нормативных правовых актов дополнительно могут разрабатываться и приниматься иные государственные нормативные правовые акты, необходимые для осуществления Программы.

Ожидаемый социально-экономический эффект от реализации мероприятий Программы:

- повышение качества государственных услуг, оказываемых в УПФР в Верх-Исетском районе;
- повышение качества и эффективность деятельности в УПФР в Верх-Исетском районе;
- минимизация условий для коррупционных проявлений в УПФР в Верх-Исетском районе.

Реализация Программы позволит к окончанию 2017 года:

- повысить удовлетворенность населения деятельностью УПФР в Верх-Исетском районе на 25 %;
- осуществить переподготовку – 25 государственных работников;
- повысить свою квалификацию – 30 в УПФР в Верх-Исетском районе, в том числе с использованием возможностей дистанционных образовательных технологий 15;
- обеспечить прохождение стажировки 10 государственных работников.

В ходе реализации Программы будут обеспечены:

- совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков для успешной профессиональной служебной деятельности государственных работников по обеспечению исполнения полномочий, определенных федеральным и областным законодательством, выполнения целей и задач, стоящих перед УПФР по Верх-Исетскому району;
- формирование у государственного работника личной заинтересованности в профессиональном развитии;
- повышение эффективности кадровой политики в системе государственного учреждения в целях улучшения ее кадрового состава;
- повышение престижа государственного работника в УПФР по Верх-Исетскому району;
- обеспечение полного охвата государственных работников по повышению их профессионального уровня;
- планомерность, последовательность и непрерывность процесса обучения государственных работников;
- формирование кадрового резерва для замещения должностей;
- внедрение системы самостоятельной подготовки государственных работников.

Руководителем Программы является руководитель УПФР.

Реализация Программы осуществляется на основе:

– контрактов, заключенных в соответствии с законодательством о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд;

– условий, порядка и правил, утвержденных федеральными, областными и нормативными правовыми актами;

– заказ на профессиональную переподготовку, повышение квалификации государственных работников формируется с учетом индивидуальных планов профессионального развития государственных работников.

В случае несоответствия результатов выполнения Программы целям и задачам, а также невыполнения показателей результативности, утвержденных Программой, консультант готовит предложение о корректировке сроков реализации Программы и перечня Программных мероприятий.

Отчеты о ходе работ по Программе по результатам за год и за весь период действия Программы подготавливает УПФР по Верх-Исетскому району.

Оценка эффективности реализации Программы будет осуществляться по двум направлениям:

1. Оценка эффективности реализации Программы по степени достижения целевых показателей и индикаторов.

2. Оценка бюджетной эффективности Программы.

Оценка показателей будет обеспечивать мониторинг динамики изменений, произошедших за оцениваемый период, для уточнения или корректировки поставленных задач и проводимых мероприятий.

Оценка осуществляется в течение всего срока действия Программы.

Оценка производится путем сравнения фактически достигнутых показателей за соответствующий год с утвержденными на год значениями целевых индикаторов.

Оценка эффективности хода реализации целевых показателей Программы осуществляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_n = \frac{\text{ИД}_n}{\text{ИЦ}_n} \times 100,$$

\mathcal{E}_n – эффективность хода реализации целевого показателя Программы (процентов);

ИД_n – фактическое значение индикатора, достигнутого в ходе реализации Программы;

ИЦ_n – целевое значение индикатора, утвержденного Программой.

Интегральная оценка эффективности реализации Программы определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\frac{\text{ИД}_1}{\text{ИЦ}_1} + \frac{\text{ИД}_2}{\text{ИЦ}_2} + \dots + \frac{\text{ИД}_k}{\text{ИЦ}_k}}{k} \times 100,$$

\mathcal{E} – эффективность реализации Программы (процентов);

ИД – фактические значения индикаторов, достигнутые в ходе реализации Программы;

ИЦ – целевые значения индикаторов, утвержденные Программой;

k – количество индикаторов Программы.

Статистика данных:

- 100 процентов – реализация Программы считается эффективной;
- менее 100 процентов – реализация Программы считается неэффективной;
- более 100 процентов – реализация Программы считается наиболее эффективной.

Подготовка специалистов осуществляется в государственных и негосударственных высших учебных заведениях и колледжах Российской Федерации на основе утвержденных государственных стандартов.

Государственный образовательный стандарт является директивным документом, в соответствии с которым осуществляется учебно-

воспитательный процесс в высших учебных заведениях. Утвержденный Министерством образования и науки РФ Государственный стандарт становится основой для разработки учебных планов вузов, в соответствии с которыми и осуществляется подготовка специалистов.

В учебных планах устанавливается объем часов, отведенных на изучение каждой дисциплины, определяется соотношение аудиторных часов и часов, отведенных на самостоятельную работу, а также устанавливается последовательность изучения дисциплин.

Кроме того, в учебных планах определяется несколько дополнительных дисциплин, которые не предусмотрены стандартом, но введены по решению ученого совета вуза (вузовский компонент), и альтернативные дисциплины, изучаемые по выбору студентов.

В зависимости от продолжительности программ дополнительного профессионального образования работников различают:

- краткосрочные программы повышения квалификации объемом до 100 учебных часов, предназначенные для повышения квалификации по отдельным видам профессиональной деятельности и решения соответствующих профессиональных задач;

- среднесрочные программы повышения квалификации объемом от 100 до 500 учебных часов, предназначенные для

- комплексного повышения квалификации со специализацией по должности;

- программы профессиональной переподготовки объемом от 500 до 1000 часов, осуществляемые с целью адаптации специалистов к новым экономическим условиям и ведению новой профессиональной деятельности;

- программы дополнительно к высшему профессиональному образованию объемом свыше 1000 часов, осуществляемые в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки лиц для присвоения дополнительной квалификации.

Система обучения и развития персонала организации реализуется в двух форматах: групповом и индивидуальном. Каждый из форматов имеет свои достоинства и ограничения, а также специфические методы и технологии.

К групповым методам обучения и развития относятся:

- тренинги профессиональных и управленческих навыков;
- профессиональные семинары и мастер-классы;
- курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- бизнес-симуляции и др.

Преимущества группового обучения:

- возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате отработать новые способы поведения в них;
- возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения;
- командообразующий эффект;
- экономическая выгода (провести тренинг для 12 человек значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное обучение).

Ограничения группового формата обучения:

- невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника (отсюда невозможность обеспечить 100% глубину передачи новых знаний и навыков всем участникам из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей);
- недостаточное время для формирования устойчивых навыков (невозможно за один тренинг научить человека сложному навыку, отсюда возникает необходимость в качественном посттренинговом сопровождении для закрепления полученных знаний и навыков на практике).

К индивидуальным методам обучения и развития относятся:

- развивающие проекты и задания;
- стажировки и временные замещения;
- индивидуальные планы развития;
- наставничество;
- -коучинг и др.

Преимущества индивидуального обучения:

- учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника, уровня его знаний и навыков при планировании и проведении обучения;
- персональный подход к сотруднику в процессе обучения, использование методов и форм развития, максимально подходящих для каждого конкретного случая;
- возможность обучения без отрыва от основной работы.

Ограничения индивидуального формата обучения:

- высокая стоимость;
- сложность в разработке и реализации.

Учитывая особенности, возможности и ограничения этих двух форматов обучения и развития, групповые методы используются в компаниях, как правило, для обучения линейного персонала и среднего менеджмента (оптимальный баланс качества, масштабности и стоимости обучения), а индивидуальный формат – для развития ключевых сотрудников и высшего руководства (сочетание глубины, сфокусированности, персональной настройки обучения и его высокой результативности).

Развитие компьютерных и интернет-технологий позволило создать еще одну форму обучения и развития персонала. Речь идет о дистанционном обучении, которое обладает рядом уникальных преимуществ:

- низкая стоимость (не требует затрат на аренду помещений, поездки и т.п.);
- доступность (для прохождения дистанционного обучения необходимо наличие компьютера и доступа к сети Интернет);

- составление индивидуального графика обучения, максимально подходящего сотруднику;

- высокая степень усвоения знаний;
- возможность совмещать обучение и работу.

Среди ограничений дистанционного обучения можно отметить:

- необходимость владения сотрудником навыками работы с компьютером на уровне пользователя;

- высокую зависимость результатов обучения от личной мотивации и ответственности сотрудника (т.к. дистанционное обучение предполагает самостоятельность сотрудника в освоении получаемых знаний);

- дистанционное обучение, в основном, служит средством передачи знаний и технологий, и в меньшей степени – позволяет развить навыки.

Успешность закрепления полученных знаний в виде навыков во многом зависит от мотивации самого сотрудника.

Наиболее распространенными формами организации дистанционного обучения являются:

- веб-занятия – дистанционные тренинги, конференции, семинары, деловые игры, практикумы, мастер-классы, проводимые с помощью интернет-технологий;

- электронные рассылки, содержащие лекционную информацию и учебные задания;

- обучающие компьютерные курсы и программы.

Многие российские и западные компании создают в своей структуре центры дистанционного обучения, чтобы стандартизировать, удешевить и улучшить качество подготовки персонала. Развитие высоких технологий позволяет с уверенностью говорить о том, что дистанционное обучение в ближайшем будущем станет одним из ключевых элементов в системе развития персонала.

Для развития человеческих ресурсов в современных организациях обычно осуществляются следующие мероприятия:

- поддержка способных к обучению работников;
- обеспечение распространения в организации знаний и передового опыта;
- принятие конкретных мер для снижения текучести кадров.

Обучение является важнейшим направлением развития человеческих ресурсов организации.

Процесс профессионального обучения можно представить в виде следующего алгоритма:

- на первом этапе – выявляется потребность в развитии (проводится аттестация, составляются индивидуальные планы развития);
- на втором – формируется бюджет обучения;
- на третьем – вырабатываются цели обучения;
- на четвертом – определяется содержание программ и осуществляется выбор методов обучения;
- на пятом – проводится само профессиональное обучение;
- на шестом, заключительном, этапе полученные в результате обучения новые знания и навыки сопоставляются с потребностями в развитии, которые были определены на первом этапе, и оценивается эффективность обучения.

Критерии результативности труда различны. Так, у рабочих эффективность обучения определяется повышением выработки и ростом производительности труда. Гораздо сложнее оценить эффективность обучения специалистов и менеджеров. Например, эффективность обучения специалистов службы управления персоналом могут косвенно характеризовать такие показатели-критерии, как количество вакантных должностей в организации, количество претендентов на одно вакантное место, коэффициенты текучести по категориям персонала и подразделениям.

Полученные в результате обучения знания и навыки устаревают и нуждаются в систематическом обновлении, что обуславливает

необходимость не только подготовки, но и переподготовки и повышения квалификации кадров.

В России предусмотрена возможность обучения работников по модульным образовательным программам, при распределенном освоении которых вводится понятие равноценности дополнительного профессионального образования. При этом освоение нескольких образовательных модулей в рамках модульных программ краткосрочного повышения квалификации считается равноценным освоению среднесрочной программы повышения квалификации или программы профессиональной переподготовки при условии соответствия их по направлению, содержанию и форме.

Таким образом, предусматривается целостная система профессионального развития работников, при которой дополнительное профессиональное образование может иметь непрерывный характер и проводиться постоянно в течение всей трудовой жизни работника.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

Любая компания, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Компетентный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей. При этом важно понимать, что эффективность сотрудника зависит не только от его профессионализма и опыта, но и от отношения к работе, а также от наличия организационных барьеров, препятствующих достижению максимальных результатов.

Известный тезис «Бизнес делают люди» сегодня может быть дополнен: «Бизнес делают компетентные и мотивированные люди».

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности организации во многом зависит от эффективности работы ее персонала. Поэтому основной задачей кадровой политики является обеспечение высокого качества кадрового потенциала предприятия.

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- эффективная организация рекрутинга и отбор кандидатов, отвечающих требованиям предприятия;
- адаптация новых работников к условиям работы;
- обучение, повышение квалификации, переподготовка;
- оценка результатов деятельности работников организации и стимулирование достижений высоких результатов труда;
- учет в кадровой политике специфики деятельности предприятия (организации).

На кадровую политику в целом и содержание конкретных программ управления персоналом влияют факторы внешней среды организации и внутренние факторы. Одним из основных факторов повышения эффективности труда работника является рост его профессионализма.

Важнейшим условием развития персонала в целом и каждого работника в отдельности является систематическое пополнение знаний путем профессионального обучения.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние как на самих сотрудников (повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста внутри своего предприятия и вне его), так и на результаты деятельности предприятия в целом (за счет повышения производительности и качества труда, появления возможности более рациональной организации труда, неординарного подхода к решению сложных производственных проблем и т.п.).

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата, повышают мотивацию сотрудников и уровень их лояльности к организации.

Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, экономике, развитие рыночных отношений, высокая степень неопределенности внешней среды предприятий требуют высокого уровня профессиональной подготовки персонала.

Цель любого обучения сводится к тому, чтобы научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом можно было ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде, т.е. уметь на основе имеющихся знаний быстро оценить ситуацию и выбрать оптимальный вариант действий.

Следует отметить, что для специалистов и руководителей используются, как правило, такие формы повышения квалификации, как обучение, самообучение и стажировка, для рабочих — обмен опытом и переподготовка.

Обучение для организации является практически непрерывным процессом, осуществляемым при поступлении человека на работу в организацию (в случае отсутствия необходимого для работы опыта); когда работника назначают на новую должность; при осуществлении различных нововведений в производственный процесс; при конверсии деятельности и т.д.

Особо стоит вопрос о возможности и оперативности внедрения в практику полученных в процессе обучения знаний. Новые знания,

приобретенные в процессе обучения, часто значительно расходятся с реальным состоянием производственной системы, в которой человек работает. Отсутствует «стыковка» между теорией и практикой. Поэтому обучение, ориентированное на практику, предполагает глубокое ознакомление с теми процессами и структурами, которые являются определяющими для поведения людей при взаимодействии с новыми технологиями, при общении с клиентами и коллегами на качественно новом уровне.

Роль специалистов и руководителей в производственно-хозяйственной деятельности любого предприятия трудно переоценить. Именно от них во многом зависит успешность работы организации.

Однако довольно часто специалисты и руководители различных подразделений предприятия испытывают определенные трудности в процессе своей деятельности. Во-первых, большинство из них не имеет достаточной профессиональной подготовки в области управления; во-вторых, работая в условиях конкуренции, они постоянно сталкиваются с проблемами, решение которых при высокой степени неопределенности внешней среды предприятия требует выхода за рамки стереотипного мышления.

Каждая организация должна иметь программу долговременного развития сотрудников, поэтому целенаправленное формирование профессиональных качеств и навыков сотрудников (коучинг) играет весьма важную роль в развитии, обучении и мотивации персонала. Если организация заинтересована в высококвалифицированных специалистах и руководителях, то их развитие должно стать одной из основных стратегий этой организации.

В процессе обучения весьма важно выявить факторы, влияющие на успешность профессиональной деятельности, например профессиональную подготовку, организаторские способности, подготовка в области управления, хорошие неформальные отношения, личные качества и т.п.

Специалист (руководитель) должен знать свои сильные и слабые стороны. Для выявления его способностей и ограничений в деятельности следует использовать специальные тесты. На основании оценок рассчитывается средняя оценка экспертами специалиста (руководителя).

Развитие и реализация индивидуальных способностей работников будут способствовать повышению их творческой производительности и качества выполняемых ими функций, а следовательно, повышению эффективности работы коллектива фирмы в целом, что позволит достичь поставленных предприятием целей. Выявление слабых сторон работников дает возможность целенаправленно формировать профессиональные качества и навыки персонала организации, учитывая при этом индивидуальные характеристики каждого работника.

Направления обучения и их приоритетность определяются по результатам тестирования путем отбора тех негативных характеристик, которые получили наибольшую оценку. Это позволяет разработать дифференцированную программу обучения, преимуществом которой является максимальная реализация потенциала работников.

Большое значение в целенаправленном формировании профессиональных качеств и навыков специалистов имеет возможность самостоятельного обучения персонала организации.

Эффективным подходом к усилению профессиональной подготовки специалистов является обучение их в процессе трудовой деятельности. Этот подход исходит из следующих соображений:

- люди обучаются быстрее, если они непосредственно вовлечены в решение реальных проблем;
- лучше всего человек учится, если его роль активна, а не пассивна. Особенно хороший эффект достигается в процессе активного решения проблем, возникающих в незнакомых ситуациях;
- лучше активно учиться на примере самому, чем слышать или прочесть о нем, поэтому ознакомление с опытом работы других

специалистов и других фирм является эффективным способом обучения и изменения поведения.

Такого рода обучение позволяет преодолеть трудности в преобразовании абстрактных знаний в профессиональные навыки и дает результаты непосредственно в процессе обучения. Этот вид самообучения является творческим, очень продуктивен и дает возможность достичь более устойчивого эффекта.

Руководство фирмы должно быть уверено в необходимости обучения, вознаграждать за его результаты, само участвовать в нем, если процесс обучения идет на рабочем месте.

2.3. Алгоритм консультанта по управлению профессиональным развитием персонала УПФР в Верх-Исетском районе

Консультирование в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР имеет следующую общую структуру: Стадии, этапы и процедуры консультирования.

В процессе консультирования в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР применяются следующие методы: методы диагностики, методы решения проблем:

Методы диагностики включают:

- методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр;

- методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр.

Стадии	Этапы	Процедуры
Пред- проектная	Диагностика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор данных (обработка данных). 2. Выявление причин проблем. 3. Систематизированное (детальное) определение проблемы. 4. Отчет по диагностике.
Проектная	Разработка решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка альтернативных вариантов. 2. Выбор решений. 3. Представление решений руководству. 4. Корректировка предложений. 5. Планирование практической реализации решения. 6. Разработка программы внедрения.
	Внедрение решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение. 2. Контроль. 3. Корректировка. 4. Завершение.
После- проектная	Анализ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка результатов проекта. 2. Анализ результатов проекта. 3. Конечный отчет.

Таблица 2. Структура консультирования в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР

Методы решения проблем:

– методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем;

– методы разработки и оценки решений; методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем; методы деловых игр; методы групповой работы.

В процессе консультирования в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР соблюдаются следующие принципы в процессе взаимоотношения с персоналом: доброжелательность, анонимность, разграничение личных и профессиональных отношений (консультант сохраняет отстраненную позицию).

Консультирования в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР направленно на:

– внедрение и развитие эффективной системы отбора, адаптации, обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров;

– развитие системы мотивации персонала;

– создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников;

– формирование кадрового резерва. создание системы работы с кадровым резервом;

– психологическое сопровождение профессиональной деятельности работников;

– улучшение условий труда работников.

Консультирование в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР имеет широкий спектр, работа консультанта сопровождается с диагностикой и решением многих задач. Эффективность данного процесса зависит от следующих составляющих – диагностика – анализ – проблема – пути решения – реализация проекта – оценка проекта.

В процессе анализа УПФР было выявлено, что приоритетными направлениями в работе с кадрами является:

- формирование положительного имиджа, совершенствование и развитие уровня служебных компетенций сотрудников УПФР;
- подбор, отбор и расстановка кадров;
- развитие системы адаптации и наставничества молодых специалистов;
- периодическая оценка и аттестация сотрудников, формирование и развитие резерва кадров;
- развитие организации - через развитие сотрудников;
- психологическое сопровождение профессиональной деятельности сотрудников;
- совершенствование мотивации сотрудников, обеспечение безопасности и охраны здоровья работников.

Также недостаточно внедряются современные формы работы с персоналом, направленные на совершенствование системы морального и материального стимулирования работников, к примеру:

- занесение на электронную Доску почета особо отличившихся в служебной деятельности специалистов;
- получение вознаграждения за труд в зависимости от личной эффективности сотрудника;
- представление отличившихся сотрудников к награждению ведомственными и государственными наградами РФ;
- организация обратной связи посредством анкетирования сотрудников.

Но наиболее существенным недостатком является то обстоятельство, что профессиональное развитие персонала в УПФР не учитывает специфику каждого отдельного УПФР – уровень персонала, мотивация персонала, психологический климат, возрастной контингент.

В связи с этим является приоритетным направлением разработка программы, которая учитывает специфику персонала каждого отдельного УПФР. А приоритетными направлениями являются:

- обеспечение непрерывного профессионального развития персонала;
- повышение уровня профессиональных компетенций персонала;
- проведение мероприятий по повышению квалификации персонала;
- развитие профессионально творческой инициативы специалистов;
- обобщение и внедрение передового опыта;
- стимулирование карьерного и творческого роста персонала.

Следует отметить, что в современном бизнесе принятие многих управленческих решений, связанных с оценкой, обучением, карьерным развитием сотрудников, не обходится без привлечения независимых аудиторских и консалтинговых агентств.

Преимущества этого очевидны:

- высокое качество оказываемых профессионалами услуг;
- получение независимого мнения;
- организация работы под индивидуальный заказ;
- минимизация усилий самих кадровых служб организаций;
- комплексный подход к решению управленческой задачи.

В России эти процедуры проводят несколько компаний, которые занимаются рекрутментом, консалтингом, тестированием и обучением персонала – СНЛ, «Анкор», «Евроменеджмент», «Экопси» и др.

Главной целью такого подхода является сосредоточение на проблемах заказчика, помощь в осуществлении прогрессивных изменений в деятельности организации путем нахождения оптимальных способов решения поставленных проблем и оказания помощи в их практической реализации.

Данный подход возможен и необходим в рамках УПФР в Верх-Исетском районе. Должен реализовывать следующие направления деятельности:

1. Научное и правовое – деятельность ученых-исследователей, теоретиков и практиков, а также специалистов в сфере служебного права по:

- проведению фундаментальных и прикладных научных исследований развития, совершенствования кадрового обеспечения;

- независимой экспертизы законодательных и нормативных правовых актов, в том числе локальных, на предмет регламентации и регулирования всех видов кадровых отношений и процессов, соблюдения антикоррупционного законодательства и прочих в органах государственного управления;

2. Методическое – подготовка научно-методического обеспечения кадровых процессов, проведение методологических семинаров.

3. Информационно-аналитическое:

- мониторинг кадрового обеспечения включающий сбор, обработку и анализ информации по различным проблемам;

- ведение банка данных по всем видам резервов;

- обмен информацией между вузами и госорганами.

4. Консультационно-экспертное:

- разработка стратегии развития системы кадрового обеспечения;

- подготовка независимых экспертов и организация их деятельности в составе аттестационных, конкурсных комиссий;

- проведение квалифицированного и независимого кадрового аудита органов государственного управления;

- оказание консультативной помощи практическим работникам – руководителям и специалистам кадровых служб органов государственного управления.

5. Технологическое – разработка технологий и внедрение новых подходов к профессиональному развитию и стимулированию карьерного развития работников УПФР в Верх-Исетском районе.

- участие в формировании всех видов резервов кадров, организация отбора и сопровождение программ развития кадрового резерва и резерва управленческих кадров;

- проведение оценочных процедур государственных служащих (аттестация, квалификационного экзамена, других видов деловой оценки);

- разработка и реализация индивидуальных планов развития государственных служащих, в том числе подбор, разработка и организация программ обучения.

Центр может выполнять работы:

- по заказам органов государственного управления;

- по индивидуальным заявкам госслужащих;

- по собственной инициативе.

Работа специалистов Центра также может осуществляться как на местах, так и дистанционно с использованием современных электронных средств.

Создание подобных Центров возможно в рамках инновационных проектов и при соблюдении ряда условий:

- наделение соответствующими полномочиями функциональных структурных подразделений, обеспечивающих научно- инновационную деятельность;

- финансирования данного проекта, материально-техническое оснащение деятельности;

- издания нормативных и распорядительных актов, создающих правовую основу деятельности, и разработку документов, устанавливающих статус и порядок работы центра.

Для того чтобы заключения и консультации специалистов Центра по результатам оценочных и развивающих процедур носили не только рекомендательный, но и обязывающий характер, представляется необходимым повышение значимости такого рода центров путем установления их статуса под эгидой и при участии Губернатора,

Полномочного представителя Президента и других должностных лиц региона.

Представляется, что ресурсы, имеющиеся, способствуют реализации данной инновации. Кроме того, подавляющее большинство преподавателей выступают в качестве независимых экспертов в составе комиссий при проведении конкурсов и аттестаций в различных федеральных и региональных органах государственного управления и накопили достаточный опыт участия в оценочных процедурах.

Действующие в центр повышения квалификации и Центр переподготовки специалистов имеют опыт сотрудничества и налаженные связи с органами и учреждениями федеральной и исполнительной власти.

В филиале развита инфраструктура для учебно-методического оснащения учебного процесса: научная библиотека, в том числе специализированных изданий, полный доступ к электронным СМИ и образовательным ресурсам для государственных гражданских служащих, собственное издательство, отдел дистанционных образовательных технологий и др.

Таким образом, в настоящее время есть база, потенциал которой возможно и необходимо использовать для создания Центра оценки и развития государственных гражданских служащих.

Преимущество организации взаимодействия Центров оценки и развития и органов государственного управления по данным направлениям деятельности состоит:

- в высоком качестве услуг ввиду компетентности специалистов, сочетания практического и научного опыта;
- максимальной ориентации Центра на потребности конкретного органа государственного управления;
- широком внедрении в государственной службе внешней независимой оценки, что будет способствовать повышению степени ее открытости;

- возможности перераспределить часть обязанностей по организации оценочных процедур на экспертов Центра и освободить специалистов кадровых служб органов государственного управления;
- формировании единого банка данных с результатами оценочных и развивающих процедур государственных служащих (по типу «портфолио достижений»).

Реализация последнего положения позволит, помимо очевидных выгод от наличия персонифицированной информации, создать основу для мониторинга компетенций государственных служащих.

Рассмотрим организацию работы Центра при заявке на проведение конкурса и создание кадрового резерва на должность.

На первом этапе проводится анализ содержания деятельности и квалификационных требований к должности, на которую объявлен конкурс. Главной задачей становится разработка модели компетенций.

На втором этапе разрабатывается сценарий проведения ассессмента: подбираются методики, определяется необходимый уровень сформированности каждой компетенции для резервной должности.

На третьем этапе происходит отбор и инструктаж оценщиков, их подготовка к конкретной оценочной процедуре.

Четвертый этап – непосредственное проведение оценочной процедуры.

Пятый этап – анализ данных по итогам ассессмента, подготовка и оформление заключений. После включения кандидата в кадровый резерв начинается дальнейшая работа, включающая разработку индивидуального плана профессионального развития резервиста. План должен включать не только профессиональное обучение для формирования и приращения компетенций, но и проектную деятельность и другие активные формы работы, развивающие компетенции, а также варианты карьерного продвижения резервиста.

Существующие сегодня в органах государственного управления формы индивидуальных планов профессионального развития, как правило, не вполне конкретны и не включают активные формы подготовки резервистов и не направлены на развитие конкретных компетенций.

На наш взгляд, в форму индивидуального плана профессионального развития должны быть добавлены следующие пункты:

- конкретные компетенции и их поведенческие индикаторы;
- вид деятельности, в ходе которой формируется указанная компетенция;
- мероприятия и сроки их выполнения;
- форма итогового отчета и способ оценки степени сформированности компетенции.

Введение последнего пункта позволяет четче организовать контроль за выполнением индивидуальных планов, который должен носить постоянный характер и осуществляться руководителями подразделений и работниками кадровой службы, ответственными за работу с резервом.

Сопровождение профессионального развития заключается в подборе (разработке) программ и форм (видов) обучения резервистов и контроль его результатов; в текущей и итоговой оценке резервиста и при необходимости внесение корректировок в программы развития, а также помощи в адаптации к деятельности при назначении на новую должность.

Система работы с кадровым резервом должна включать в себя и мероприятия, направленные на укрепление имиджа кандидатов и придание резервистам статуса, повышающего их престиж в органе государственного управления. Необходимо учитывать и такой фактор стимулирования служащих, находящихся в резерве, как поощрение в различных формах (поощрение успешно обучающихся по программам подготовки кадрового резерва, по результатам стажировки и аттестации и т.п.). Как известно, успешность деятельности способствует формированию

мотивации достижения и ориентации на профессиональные ценности (служения, саморазвития и др.).

Организующим звеном при формировании кадрового резерва традиционно является кадровая служба органа государственного управления. В настоящее время, как показано в результате нашего исследования, кадровые службы не готовы к выполнению функций с таким содержанием деятельности. Поэтому следует проводить специальную подготовку специалистов, уполномоченных решать задачи по формированию кадрового резерва, а также четко определить их статус и полномочия.

При оценке кадрового резерва традиционно оценивается эффективность его использования в целом, так, например, учитывается время нахождения в резерве и назначение на резервируемую или иную должность; количество резервистов, назначенных на вышестоящие должности.

Очевидно, что для этого необходима регламентация срока пребывания в резерве и порядка назначения на должность, что позволит зачисленным в кадровый резерв кандидатам планировать свою карьеру, в то время как длительное или нерегламентированное пребывание в резерве, напротив, может приводить к демотивации, снижению активности, формированию неадекватной самооценки. В условиях частой смены высшего руководства в государственных органах и последующих не регламентированных назначениях новой команды это становится практически невозможно. Поэтому необходимо введение в оценку эффективности критерий результативности профессионального развития резервистов путем оценивания степени сформированности ключевых компетенций. По полученным данным можно делать выводы о влиянии тех или иных программ, форм и методов обучения и развития на результат подготовки. При этом необходимо также оценивать динамику формирования мотивационно-ценностной сферы резервиста, составляя, так называемый, «психологический портрет» на основе данных, в том числе, психологического тестирования.

На наш взгляд эффективность кадрового резерва состоит не только в том, в какой степени оказались сформированы необходимые компетенции у кандидатов, но и в какой степени удовлетворяются карьерные потребности и ожидания служащих.

Таким образом, совершенствование работы с кадровым резервом требует внесения изменений в традиционные технологии путем внедрения компетентностного подхода и создания организационных структур – центров оценки и профессионального развития служащих. При использовании предложенного подхода обеспечивается управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Консультирование в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР имеет следующую структуру: Стадии, этапы и процедуры консультирования.

2. В процессе консультирования в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР применяются следующие методы: методы диагностики, методы решения проблем.

3. В процессе консультирования в области управления профессиональным развитием персонала в УПФР соблюдаются следующие принципы в процессе взаимоотношения с персоналом: доброжелательность, анонимность, разграничение личных и профессиональных отношений (консультант сохраняет отстраненную позицию).

4. Ключевыми проблемами в УПФР в области консультирования, являются:

– отставания в области внедрения современных форм работы с персоналом;

– не учитывается специфика каждого отдельного УПФР – уровень персонала, мотивация персонала, психологический климат, возрастной контингент.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении отметим, что результаты данного диссертационного исследования дают основание сделать вывод о том, что: Правильно разработанная программа профессионального развития персонала позволяет:

- своевременно укомплектовать кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования;
- формированию необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Но достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости данной программы в конкретных организационных и социальных условиях. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

Профессиональное развитие – это систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

Управление профессиональным развитием персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются:

- деловая карьера;
- обучение персонала;
- мотивация и стимулирование;
- работа с резервом;
- мониторинг развития и аттестация;
- ресурсное обеспечение профессионального развития;

- управление саморазвитием работника.

Человеческие ресурсы в настоящее время становятся главной составляющей всех бизнес-процессов организации и являются залогом ее успешности.

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника.

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Цели управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Задачами управления профессиональным развитием персонала предприятия являются подбор кадров, профессиональная адаптация вновь принятых работников, организация производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестации и ротации кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационная

работа.

Многие исследователи отмечают, что важная часть системы управления развитием персонала – построение системы управления служебно-профессиональным продвижением. Так как бизнес интенсивно развивается, ему неизбежно понадобятся новые управляющие. Наиболее эффективными будут те люди, которые «выращены» внутри организации, а не привлеченные из внешнего рынка труда.

Данные положения, выявленные в процессе диссертационного исследования и учитываемые при составлении мероприятий по управлению персоналом в государственных учреждениях в УПФР в Верх-Исетском районе доказывают выдвинутую гипотезу и поставленные в диссертационном исследовании цель и задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакаров, Д.П. Факторные основания качества профессионализма государственных служащих // Государственная служба. – 2013. – № 2. – С. 48-51.
2. Адамович, А.В. Реформирование системы государственной службы Российской Федерации / А. Адамович // Государственная служба. – 2014. – №1. – С. 80-83.
3. Альтернативные технологии в сфере дополнительного образования: учебник / отв. Ред. Д.М. Патрушев. – Сборник методических материалов. – Калининград, 2005. – 670 с.
4. Амелина, Е.В. Формирование кадрового резерва – важная часть управления государственной службой / Е.В. Амелина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – №7. – С. 73-76.
5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Финпресс, 2006. – 287 с.
6. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – М.: Омега Л, 2005. – 263 с.
7. Афанасьев, А.П. Как оценить инвестиции в персонал // Финансовый директор. - 2004. - №6. - С.14 – 23.
8. Базарный, В.Ф. Методология и методика образования в России. - Часть 3. - Сергиев Посад, 2005.
9. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Государственное управление. Электронный вестник. – 2009. – №20. – С. 1-13.
10. Барабашев, А.Г. Направления совершенствования государственного стандарта бакалавриата по государственному и муниципальному управлению / А.Г. Барабашев, А.Г. Кастрель // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – №1. – С. 78-98.

11. Бейсембаев, А.А. Система государственной службы республики Казахстан: тенденции и перспективы / А.А. Бейсембаев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – №3. – С. 110-124.
12. Беков, Х.А. Роскадры: опыт создания федерального ведомства по делам госслужбы: О работе Роскадров с 1992 по 1994 гг. / Х.А. Беков // Чиновник. – 2001. – № 3 (13). – С. 22-41.
13. Беляев, В.И. Практика менеджмента. – М.: КноРус, 2006. – 175с.
14. Богдан, А.В. Кулагин // Инновации в общественном здоровье и здравоохранении: экономика, менеджмент, право. – Материалы – 2010. – №3. – С. 110-124.
15. Богдан, Н.Н. Проектная деятельность как способ формирования управленческих компетенций руководителей в сфере здравоохранения / Н.Н. – М.: Омега Л, 2005. – 263 с.
16. Борщевский, Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы / Г.А. Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 2. – С. 65-88.
17. Брежнева, А.П. Совершенствование механизмов и технологий реализации государственной кадровой политики в условиях коррупционных рисков / А.П. Брежнева // Первая всероссийская научно-практическая конференция «Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы». – 2014. – С. 48-50.
18. Василенко, Л.А. Проблемы формирования и реализации инновационных компетенций госслужащих в условиях вызовов глобализации. / Л.А. Василенко // Государственная служба. – 2014. – № 2. – С. 42-45.
19. Вашурина, Е.В. Развитие системы повышения квалификации управленческого персонала высшей школы / Е.В. Вашурина, Е.А. Князев // Вестник Казанского государственного университета. – 2007. - №4. – С. 15-24.
20. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

21. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 263 с.
22. Вишневская, А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе / А.В. Вишневская // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2008. – № 3(4). – С. 31-49.
23. Голушкина, О.В. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации / О.В. Голушкина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2012. – №1. – С. 333-336.
24. Граждан, В.Р. Федеральная государственная служба: проблема системности / В. Граждан // Власть. – 1996. – № 10. – С. 55-58.
25. Григорьев, С.И. Реализация жизненных сил государственных служащих как показатель профессионализма современной государственной службы / С.И. Григорьев, Г.В. Грызунова // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: философия, социология, культурология, социальная работа. – 2011. – №4. – С. 102-107.
26. Данькова, Е.В. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии / Е.В. Данькова, И.Н. Осипенко // Вестник академии. – 2013. – №3. – С. 91-96.
27. Дергачев, С.В. Управление профессиональным развитием государственных служащих в контексте административной реформы / С.В. Дергачев // Актуальные проблемы государственной и муниципальной службы: Сборник научных трудов. – М.: МАКС Пресс, 2006. – Выпуск 3. – С. 42-49.
28. Деркач, С.В. Акмеология: учебное пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256с.
29. Деркач, А.А. Методология и методы акмеологии / А.А. Деркач. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 115 с.

30. Деркач, А.А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста / А.А. Деркач // Акмеология. – 2013. – № 2. – С. 9-18.
31. Добренъков, В.И. Социология: В 3 т. Т. 1. Методология и история / В.И. Добренъков, А.И. Кравченко – М.: ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
32. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда: метод социологии / Э. Дюркгейм. – М.: Наука, 1991. – 576 с.
33. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 303 с.
34. Ергина, А.Г. Типологический анализ профессионального развития государственных гражданских служащих: содержание, особенности, факторы / А.Г. Ергина // Власть. – 2014. – №12. – С. 139-146.
35. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2004. – 232 с.: ил.
36. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
37. Захарова О. Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - №2. – С. 14-15.
38. Зеер, Э.Ф. Концепция профессионального развития человека в системе непрерывного образования / Э.Ф. Зеер // Профессиональное образование. – 2012. – №5. – С. 122-127.
39. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003.– № 5. – С. 34-42.
40. Иванова, С.К. Мотивация на все 100%. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

41. Кобьелл, К.Е. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 с.
42. Козырева, О.А. Основные аспекты отечественных и зарубежных концепций профессионального развития / О.А. Козырева // Educational Technology & Society. – 2007. – №10(4). – С. 376-379.
43. Корнеева, Л.И. Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров в Германии: зарубежный опыт // Университетское управление. – 2004. - №4 (32). – С. 78-83.
44. Кортенко, Л.В. Усовершенствованная система управления профессиональным развитием персонала / Л.В. Кортенко // Вестник Челябинского университета. – 2009. – Выпуск №3. – С. 24-28.
45. Крот М. Менеджер как мотиватор. – М.: Эксмо, 2008.
46. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А.Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.
47. Лесохина, Л.Н. К обществу образовательных людей: теория и практика образования взрослых. – СПб.: ИОВ РАО «Тускарора», 2002. – 273 с.
48. Локонова, Ю.М. Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ.
49. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Омега -Л, 2008. – 263 с.
50. Магура, М.И. Опыт подготовки руководителей и резерва на руководящие должности в ОАО «МГТС» // Кадровый менеджмент. – 2006. - №5. – С. 47-61.
51. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – 192 с.

52. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. – 176 с.

53. Мальцев, В.А. Социологический подход к анализу проблем профессионализма государственных служащих / В.А. Мальцев, П.А. Марченков, Т. Г. Калачева. – М.: РАГС, 1997. – 42 с.

54. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова – М.: Знание, 1996. – 312 с.

55. Марченко, И.П. Целевой подход к подготовке резерва управленческих кадров / И.П. Марченко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2009. – №4. – С. 57-66.

56. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2006. - 312 с.

57. Минеева, Т.М. Коучинг и менторинг как форма развития кадрового потенциала в системе государственного управления / Т.М. Минеева, Е.А. Головина // Инновации в государственном и муниципальном управлении: опыт решения социальных и экономических проблем. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). – Томск, 2014. – С. 72-77.

58. Михайлова, Е.В. Профессиональное развитие и карьерный рост менеджера / Е.В. Михайлова // Управление развитием персонала. – 2007. – № 1. – С. 2-8; № 2. –С. 144-151.

59. Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала / В.Л. Нестеров, Л.И. Васильцова // Успехи современного естествознания. – 2009. – №10. – С. 57-59.

60. Новиков А.М. Профессиональное образование России: перспективы развития. – М., 2004.

61. Образование взрослых на рубеже веков: вопросы методологии, теории и практики : монографическая серия / под. ред. С.Г. Вершловского. – СПб.: ИОВ РАО, 2000. – 299 с.

62. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2002.
63. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 348 с.
64. Охотский, Е.В. Государственное управление в современной России / Е.В. Охотский. – М.: Изд-во МГИМО, 2008. – 546 с.
65. Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала// Справочник по управлению персоналом. – 2007. - №14.
66. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов – М.: Наука, 1986. – 256 с.
67. Поваренков, Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека / Ю.П. Поваренков. – М.: Изд-во УРАО, 2002. – 160 с.
68. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2005.
69. Розенбаум, Ю.А. Формирование управленческих кадров. – М.: Юристъ, 2005. – 198 с.
70. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2007.
71. Сигов, И.И. О классификации видов управленческого труда и подготовке управленческих кадров для промышленности: организация управления. – СПб.: Политехника, 2002. - 153 с.
72. Смышляева, Л.Г. Компетентностная модель управления качеством дополнительного профессионального образования управленческих кадров: организационно-методические особенности / Л.Г Смышляева, Т.М. Минеева, Т.Д. Пшеничникова // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). – Томск, 2013. – С. 94-99.

73. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учеб. пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 130с.
74. Социология государственной службы. Терминологический словарь-справочник / под научной редакцией проф. Г.П. Зинченко, проф. В.Г. Игнатова. – Ростов н/Д: РАГС, 1996. – 348 с.
75. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: монография. / В.А. Сулемов. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 344 с.
76. Сулемов, В.А. Состояние кадрового корпуса государственной службы как объекта образовательного воздействия / В.А. Сулемов // Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих. – М.: РАГС, 2009. – С. 147-163.
77. Сурмин, Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин – М.: Изд-во МАУП, 2003. – 368 с.
78. Таушканов, Н.Н. Формирование системы профессионального обучения государственных и муниципальных служащих: опыт, проблемы и перспективы: монография / Н.Н. Таушканов. – Новосибирск, 2013. – 298 с.
79. Титова, Е.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва кадров / Е.В. Титова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4-1. – С. 70-75.
80. Торопин, А.Я. Правовое обеспечение профессионализма государственного служащего в субъектах Российской Федерации / А.Я. Торопин. – Краснодар: «Экоинвест», 2001. – 150 с.
81. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб. – практ. Пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2006. – 272 с.
82. Турчинов, А.И. Государственная служба России: состояние и проблемы развития / А.И. Турчинов // Социально-профессиональное развитие государственной службы. Материалы 13-й Общерос. науч.-практ. конф. с международным участием. – 2014. – С. 125–132.

83. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблема развития теории и практики / А.И. Турчинов – М.: Флинта, 1998. – 272 с.
84. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ: монография / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 134 с.
85. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем / А.И. Уемов – М.: Флинта, 1978. – 272 с.
86. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
87. Управление персоналом: Учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 570 с.
88. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -2-е изд., перер. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
89. Фаллер, О.В. Потенциал карьерного роста государственного служащего / О.В. Фаллер. – М.: Изд. РАГС, 2009. – 108 с.
90. Шадриков, В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В.Д. Шадриков – М.: Наука, 1982. – 185 с.
91. Шаповаленко, В.И. Возрастная психология / В.И. Шаповаленко. – М.: Гардарики, 2009. – 349 с.
92. Шепель, В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология / В.М. Шепель – М.: Финансы и статистика, 1993. – 237 с.
93. Штомпка, П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка – М.: Логос, 2005. – 664 с.
94. Ядов, В.А. Современная теоретическая социология как концептуальная база исследования российских трансформаций / В.А. Ядов. – СПб.: Интерсоцис, 2006. – 108 с.
95. Яценко, И.И. Толковый словарь обществоведческих терминов / И.И. Яценко. – М.: Лань, 1999. – 432 с.