

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ САРАТОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Кушмухамбетовой Даны Шайрздановны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Лабунская А.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

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

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

Общепризнанно, что основным препятствием к интенсивному развитию государственной службы является слабое применение современных подходов кадрового менеджмента для максимально эффективного использования кадрового потенциала гражданской службы. Устранить этот недостаток призвана федеральная программа «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы) и план мероприятий по развитию системы государственной службы Российской Федерации до 2018 года»<sup>2</sup>

В программе среди основных направлений развития государственной службы РФ определено, в том числе, обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих. Это направление, на наш взгляд, является принципиально важным, так как результаты

---

<sup>1</sup> См., например, Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. №2. 2014. С. 65-88; Прокофьев В. Двухлетние итоги развития государственной службы на основе реализации Указа Президента Российской Федерации // Государственная служба. № 3. 2014. С. 10-14; Адамович А. Реформирование системы государственной службы Российской Федерации // Государственная служба. № 1. 2014. С. 80-83 и др.

<sup>2</sup> Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» (по состоянию на 29.01.2015) (подготовлен Минтрудом России). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://regulation.gov.ru/>.

реформирования государственной службы и эффективность государственного управления в целом в определяющей мере зависят от уровня профессионализма кадров государственных органов.

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

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

***Объект исследования*** – министерство финансов Саратовской области.

***Предмет исследования*** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе профессионального развития персонала в министерстве финансов Саратовской области.

***Цель исследования:*** выявить проблемы в управлении профессиональным развитием персонала, определить пути их решения и разработать рекомендации по совершенствованию данной деятельности на региональном уровне.

#### **Задачи:**

1. Определить сущность профессионального развития, его составляющие и закономерности применительно к сфере государственного управления, обосновать этапы и факторы профессионального развития государственных гражданских служащих.

2. Определить классификацию форм и видов развития персонала в организации.

3. Определить характеристику методов управления развитием персонала.

4. Выявить пробелы в законодательном и нормативно-правовом регулировании управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих, а также проблемы в современном состоянии управления профессиональным развитием персонала в министерстве финансов Саратовской области.

4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала и внедрить экспресс-тестирование для персонала министерства финансов Саратовской области.

5. Провести исследование и анализ особенностей функционирования системы развития персонала в министерстве финансов Саратовской области.

6. Разработать индивидуальный план развития по обеспечению непрерывного профессионального развития, совершенствованию профессиональной подготовки.

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

**Структура выпускной квалификационной работы** определена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, библиографического списка. Содержание дополняют 16 таблиц, 12 рисунков и 2 приложения.

Министерство финансов Саратовской области является органом исполнительной власти области, наделенным полномочиями и осуществляющим функции в установленных настоящим Положением сферах деятельности, а также осуществляющим в пределах своей компетенции координацию и контроль деятельности в этих сферах иных органов государственной власти области, других государственных органов области, территориальных государственных внебюджетных фондов и органов местного самоуправления. Министерство финансов Саратовской области является финансовым органом субъекта Российской Федерации - Саратовской области. Масштаб, характер, специфика деятельности министерства финансов Саратовской области определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики. Департамент кадровой политики выступает главным субъектом управления персоналом в министерстве финансов. Основными целями деятельности департамента являются:

- обеспечение организационных структур министерства персоналом, профессионально подготовленным к выполнению задач, стоящих перед управлением; рациональное управление профессиональным опытом персонала – важнейшим и ценнейшим капиталом любой организации; создание должностных структур, обеспечивающих возможности для реализации достигнутого опыта персонала и формулирующих благоприятные условия для реализации творческого потенциала человека и его карьерного роста.

Таким образом, на департаменте по кадровой политике лежит ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности организаций и учреждений квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала, его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

Проведя тестирование среди персонала в министерстве, анализ результатов исследования позволил сделать вывод о том, что кадровые службы министерств области ведут планомерную работу по организации переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, которое воспринимается ими эффективная форма профессионального развития. В то же время оценка развития личности служащего как профессионала, роста его компетентности и связанное с этим должностное продвижение и прохождение государственной службы в целом не являются объектом внимания специалистов кадровых служб.

Имеет место нечеткость, размытость в представлениях о статусно-ролевой позиций специалистов, занимающихся вопросами профессионального развития как в сложившейся законодательной базе профессионального развития государственных гражданских служащих, так и реализации ее положений в практике кадровой работы органов государственного

управления, что отрицательно сказывается на эффективности данной деятельности и приводит к формальному ее характеру.

Итак, развитие профессиональной подготовки персонала в министерстве финансов Саратовской области должно осуществляться как на дослужебном этапе, так и в ходе служебной деятельности и проходить в направлении обеспечения непрерывного наращивания профессиональной компетентности. Повышение эффективности обучения и его влияния на профессиональное развитие возможно при совершенствовании внедрении компетентностного подхода во все формы образовательной деятельности, перестройки учебного процесса на новые принципы и применении современных образовательных технологий.

По нашему мнению, целесообразно будет изменить процент стажировок, повышений квалификации, семинаров и участие в конференциях, чтобы улучшить профессиональное развитие персонала.

Таблица 1 – Изменение первоначального процента тематики обучения

Тематика обучения	Первоначальный процент	Измененный процент
Стажировка	15	35
Повышение квалификации	25	30
Проектная деятельность	15	15
Семинары	45	20

Цель кадровой практики: профессиональное развитие государственных гражданских служащих министерства финансов Саратовской области в соответствии с функциями и задачами министерства финансов области.



Рисунок 1 – Цели кадровой политики министерства финансов Саратовской области

Система профессионального развития государственных гражданских служащих министерства финансов представляет собой систему возможностей для профессионального развития, которая учитывает лучший опыт и практики в системе образования, экспертной среде, а также в самом министерстве, ведь в ряде вопросов экспертиза государственных гражданских служащих Министерства превосходит существующую внешнюю.

Система профессионального развития включает три блока: дополнительное профессиональное образование, использование внешней экспертизы, систему внутреннего обучения, основанную на практиках обмена опытом.



Рисунок 2 - Структура системы профессионального развития министерства финансов Саратовской области

Дополнительное профессиональное образование строится на основании госзаказа и учитывает планы индивидуального развития персонала в министерстве.

Для организации эффективного корпоративного обучения необходимо иметь прозрачные и объективные механизмы выявления персонального уровня знаний сотрудников по тем или иным направлениям деятельности. Решение задачи достигается проведением еженедельного тестирования персонала в министерстве финансов Саратовской области, с последующей обработкой и анализом результатов.

Система обязательного еженедельного тестирования госслужащих должна решать следующие задачи:

- принудительное еженедельное тестирование госслужащих независимо от их желания;
- организация тестов по любым необходимым тематикам, формируемым кадровой службой в виде набора вопросов с вариантами ответов;
- обработка результатов тестирования по отдельному сотруднику, отдельному подразделению;
- предоставление статистических и аналитических данных, необходимых для принятия решений об организации эффективного корпоративного обучения.

Еженедельно после первой авторизации в информационной системе «Экспресс-тестирование» при входе госслужащего в систему с вводом логина и пароля активизируется Система обязательного тестирования. Высвечивается простая экранная форма, на которой отображается тестовый вопрос, секция для ввода ответа пользователя или секция для выбора правильного варианта ответа. В случае получения правильного ответа на вопрос экранная форма закрывается, и госслужащий может продолжить работу. В случае получения неправильного ответа на вопрос на экранной форме отображается ссылка на правильный ответ или на соответствующий нормативно-правовой акт. После подтверждения о прочтении экранная форма закрывается, и госслужащий может продолжить работу. Все результаты тестирования сохраняются в базе данных системы для их последующей обработки и анализа.

Проведя исследование в выпускной квалификационной работе, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию профессионального развития персонала в министерстве финансов Саратовской области можно считать эффективными.

**Заключение:** принцип профессионализма кадров государственной службы последовательно провозглашался в государственной кадровой политике с начала создания системы государственной гражданской службы Российской Федерации. Постоянно повышались требования к профессиональному уровню государственных служащих, обосновывалась необходимость профессионального развития и обучения. В рамках федеральных программ реформирования и развития государственной гражданской службы в последние 20 лет постоянно предусматривалась разработка и реализация мер,

направленных на обеспечение деятельности по профессиональному развитию служащих, ставилась задача повышения профессиональной компетентности. Органами государственной власти на всех уровнях управления накоплен определенный опыт реализации мероприятий по обучению и развитию гражданских служащих. Однако к настоящему времени в управлении профессиональным развитием служащих не удалось обеспечить качественных изменений и соответствующих результатов.

Актуальность проблеме изучения и разработки новых подходов к профессиональному развитию с целью обеспечения его непрерывности и эффективности придает требование в ближайшее время реализовывать федеральную программу развития государственной службы на 2016-2018 годы, в которой вновь поставлены задачи обеспечения непрерывного профессионального развития служащих и роста их профессиональной компетентности, а в плане мероприятий программы предусмотрена модернизация действующей системы профессионального развития образования, совершенствование механизма взаимодействия госорганов с образовательными организациями, занимающимися обучением гражданских служащих, внедрение механизмов комплексной оценки, в том числе в работу с кадровым резервом и др.

В исследовании выявлены проблемы в современном состоянии деятельности по управлению профессиональным развитием служащих, приводящие зачастую к формальной его организации в органах государственной власти.

Несмотря на наличие нормативно-правовой базы, имеет место нечеткость и неконкретность в регламентирующих документах, что приводит к сужению понимания содержания деятельности по профессиональному развитию, сведению его, как правило, только к обучению служащих, неопределенности в распределении ответственности и статусно-ролевой позиции специалистов, занимающихся вопросами профессионального развития, а также в практически повсеместном отсутствии компетентностного подхода к реализации задач профессионального развития, а также применения передовых, хорошо зарекомендовавших себя в бизнес-среде оценочных и образовательных технологий. Не способствует эффективной реализации управления

профессиональным развитием и существующая практика закупок образовательных услуг для системы государственного и муниципального управления.

Предложены конкретные рекомендации по внедрению компетентностного подхода в профессиональное образование, изменению подходов к повышению квалификации и формированию кадрового резерва как эффективных способов профессионального развития служащих.

Разработаны основные направления совершенствования системы управления профессиональным развитием и предложена модель системы управления профессиональным развитием как отражение реализации системного подхода к управлению профессиональным развитием служащих, включающая взаимосвязанные подсистемы – цели, результат, субъект, объект и механизмы управления – и конкретизированные применительно к государственной гражданской службе компоненты, а также предложен план индивидуального развития персонала.

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



