

## Подготовка управленческих кадров

Кочегура А.П.

### Обучение государственных служащих высшего уровня: опыт стран ОЭСР

Кочегура Александр Петрович — доктор философии, доцент, Институт государственной службы и управления (ИГСУ), Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, РФ.

E-mail: [akpetr2015@yandex.ru](mailto:akpetr2015@yandex.ru)

SPIN-код РИНЦ: [3870-4985](https://elibrary.ru/3870-4985)

#### Аннотация

В статье анализируется опыт стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по подготовке, переподготовке и повышению квалификации гражданских служащих, замещающих высшие должности государственной службы. Рассматриваются особенности функционирования в этих странах института «высшей административной элиты», отмечаются оправдавшие себя подходы по повышению эффективности программ обучения высокопоставленных чиновников. Особое внимание уделяется особенностям этой категории служащих, которые необходимо учитывать при организации программ обучения и повышения квалификации, а также факторам, имеющим первостепенное значение для повышения заинтересованности чиновников высшего ранга в прохождении различных форм обучения.

Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности по организации программ дополнительного профессионального образования (ДПО) для государственных гражданских служащих РФ, замещающих должности высшей и главной группы должностей гражданской службы.

#### Ключевые слова

Государственная служба, переподготовка и повышение квалификации гражданских служащих, ОЭСР, служба высших руководителей, компетенции, ДПО.

Наблюдаемые сегодня в мире масштабные изменения и новые вызовы оказывают существенное влияние на деятельность органов государственной власти. Знания государственных служащих, первоначально приобретенные ими при получении базового образования, быстро устаревают. Это замечание верно в отношении рядовых государственных служащих, но в еще большей степени актуально в отношении лиц, замещающих высшие должности государственной службы.

#### *Служба высших руководителей*

Существование отдельного корпуса государственных служащих, замещающих высшие руководящие должности, характерно для большинства индустриально развитых государств. Название этой группы чиновничьей элиты в разных странах не всегда совпадает, но в специализированной и научной литературе она чаще всего обозначается как служба высших руководителей (*Senior Civil Service*,

*Senior Executive Service*<sup>1</sup>). Из 34 стран, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), 30 государств имеют подобную службу<sup>2</sup>. Некоторые страны на постсоветском пространстве также создали аналогичную службу. Например, в Казахстане с недавнего времени управленцы высшего уровня образуют корпус «А» государственных служащих.

Выделение руководителей высшего ранга в отдельную группу государственных служащих вызвано в первую очередь необходимостью обеспечения оперативности и гибкости в управлении этой категорией служащих, формирования действенного механизма стимулирования высокой эффективности деятельности руководящих кадров и необходимостью повышения привлекательности должностей функционеров высшего звена для талантливых и опытных специалистов из различных сфер экономической и социальной жизни.

Характерной чертой службы высших руководителей является особый статус государственных служащих и особые условия их служебного роста и материального вознаграждения, которые, как правило, привязаны к оценке результативности деятельности и позволяют в ряде случаев достигать уровня оплаты труда, сопоставимого с зарплатами руководителей аналогичного уровня, работающих в бизнес-структурах<sup>3</sup>.

Анализ накопленного в странах ОЭСР опыта показывает, что грамотно построенная и учитывающая национальную специфику система управления кадрами высшего уровня позволяет снизить «текучесть» кадров, привлечь на должности «государственных менеджеров» талантливую молодежь и стимулировать достижение последними высоких результатов в работе<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> См., например: *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries. Background Note / OECD*. Paris, 2003. URL: <http://www.oecd.org/governance/pem/33708901.pdf> (21.01.2015); *Carey M.P.* The Senior Executive Service: Background and Options for Reform. Washington, DC: Congressional Research Service, 2012. URL: [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/937/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/937/) (21.01.2015); *Lafuente M., Manning N., Watkins J.* International Experiences with Senior Executive Service Cadres / World Bank's Global Expert Team on Public Sector Performance (PSP GET). April 2012. URL: [http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET\\_Note\\_Recently\\_Asked\\_Questions\\_Senior\\_Executive\\_Services.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET_Note_Recently_Asked_Questions_Senior_Executive_Services.pdf) (21.01.2015);

<sup>2</sup> *Лобанов В.В.* Модернизация государственного управления: проблемы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 136–145. URL: <http://vgmu.hse.ru/2010--2/26552286.html> (22.01.2015).

<sup>3</sup> *Kuperus H., Rode A.* Top Public Managers in Europe / European Institute of Public Administration (EIPA). Maastricht: EIPA, 2008. URL: [http://www.eupan.eu/files/repository/Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (21.01.2015).

<sup>4</sup> *Кочегура А.П.* Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих: проблемы и пути совершенствования // Реформа государственной гражданской службы. М.: Ленанд, 2006.

Помимо этого, функционирование службы высших руководителей приводит к положительным изменениям в решении вопросов преемственности кадров государственной службы, долгосрочности «корпоративной памяти», преодоления межведомственного соперничества и закрепления положительных аспектов корпоративной культуры чиновничества.

### ***Подготовка и повышение квалификации кадров высшего звена***

Эффективность деятельности руководящих кадров государственной службы в значительной степени зависит от их качественной профессиональной подготовки и регулярного повышения квалификации. В последние годы актуальность повышения профессионализма высших управленческих кадров, постоянного совершенствования ими знаний и практических навыков значительно возросла. Это связано с тем, что:

– с одной стороны, происходящие в мире глобальные изменения и необходимость проведения реформ требуют инновационных подходов к решению традиционных проблем и поиска эффективного решения ранее не возникавших вопросов;

– с другой стороны, на руководящие посты государственной службы нередко приходят лица, не знакомые со спецификой государственного управления, не имеющие базового образования в этой области.

Следует отметить, что сегодня нет оснований говорить об универсальном лучшем опыте или каких-то образцовых стандартах организации подготовки и повышения квалификации чиновников высшего ранга. В разных странах существуют разные модели государственной службы, сложился уникальный набор условий и факторов, влияющих на становление и функционирование систем переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, и поэтому то, что хорошо работает в США или Канаде, не обязательно эффективно в Германии или Франции и наоборот.

Важно также хорошо представлять себе, что, когда мы говорим об обучении управленцев, замещающих высшие должности государственной службы, то следует выделить два типа подготовки:

а) обучение тех, кого планируют в перспективе назначить на высшие должности государственной службы;

б) повышение квалификации тех, кто уже замещает высшие руководящие должности<sup>5</sup>.

При этом современные представления о качественной подготовке высшего звена государственной службы базируются на понимании важности непрерывности и взаимосвязанности обучения и повышения квалификации на протяжении всей карьеры государственного служащего. Это обычно находит свое отражение в индивидуальной программе профессионального развития государственных служащих и в программах профессионального развития кадрового состава соответствующих государственных органов<sup>6</sup>.

В большинстве стран ОЭСР подготовка будущих руководителей, как правило, организуется на базе учебных заведений, традиционно осуществляющих обучение будущих кадров для государственной службы. В качестве примера можно привести такие хорошо известные учебные заведения, как Национальная школа администрации Франции (*École nationale d'administration, ENA*), Федеральная академия государственного управления Германии (*Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAkÖV*), Национальная школа государственного управления в Канаде, Школа государственной администрации в Италии<sup>7</sup>.

Помимо этого, в некоторых странах действуют особые программы подготовки государственных служащих высшего ранга без длительного отрыва от исполнения служебных обязанностей. Наглядным примером является программа «Быстрый поток» (*Fast Stream*) в Великобритании.

В рамках «Быстрого потока» участникам (а это как государственные служащие, так и специалисты из бизнеса и негосударственных структур, прошедшие строгий конкурсный отбор) предлагаются индивидуальные программы тренингов, преимущественно без отрыва от работы, включающие практические стажировки, периоды самоподготовки, помощь преподавателя-наставника и гарантированный очный курс обучения в объеме не менее 16 дней в год. Выпускники, успешно прошедшие обучение в рамках программы, в большинстве случаев в течение 2–4 лет

---

<sup>5</sup> Кочегура А.П. Управление профессиональным развитием государственных служащих как инструмент повышения эффективности их деятельности // Вестник РУДН. Серия «Социология». 2008. № 2. URL: <http://www.rudn.ru/?pagec=1862> (21.01.2015).

<sup>6</sup> Южаков В.Н., Скоробогачкий В.В., Старцев Я.Ю., Барабашев А.Г., Колесникова К.И. Управление изменениями на государственной службе. Методическое пособие для обучения лиц, замещающих государственные должности категории «руководители» / Исследовательский фонд «Институт модернизации государственного и муниципального управления». М.: Статут, 2010.

<sup>7</sup> Hood C., Lodge M. Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis // Governance. 2004. No 17 (3). P. 313–333.

получают быстрое карьерное продвижение по службе и занимают руководящие посты, в том числе на уровне заместителей глав министерств и ведомств<sup>8</sup>.

В ряде стран, например в Германии и Франции, назначение на руководящие должности определенного уровня возможно только после прохождения соответствующего обучения. Кстати, та же схема действует в центральных учреждениях Европейской комиссии, где назначение на некоторые должности (в частности, руководители отделов или директора департаментов) происходит только после успешного завершения обучения по программам «Начало карьеры руководителя» (*First Steps in Managing People*) или «Обучение менеджменту» (*Management Training Programme*)<sup>9</sup>.

В последние годы широкое распространение получили программы «Специалист государственного управления высшего уровня» (*Executive Master of Public Administration, EMPA*), разработанные для перспективных кандидатов на замещение должностей высшего ранга. Расписание занятий по программам *EMPA* позволяет и даже предполагает совмещение работы с учебой. Некоторые программы *EMPA* предлагают обучение на выходных или вечерами, или и то и другое, и продолжаются два года. Другие программы предлагают очные интенсивные одногодичные занятия с отрывом от производства для слушателей, которые желают и могут оставить работу на такой период времени.

### **Содержание обучения**

Что касается содержания программ обучения, то и в рамках подготовки будущих и повышения квалификации действующих управленцев руководителей оно, как правило, формируется с учетом должностных квалификационных профилей (набора ключевых компетенций). Компетенции используются в качестве основы для определения индивидуальных потребностей в обучении и важного критерия в принятии решений о должностном росте гражданского служащего<sup>10</sup>.

В целом в странах как с англо-саксонской, так и с континентально-европейской моделью государственной службы основной упор делается на развитие лидерских и управленческих качеств служащих высшего звена. Отличие между

---

<sup>8</sup> Talbot C. Central Government Reform and Leadership // The New Public Leadership Challenge / eds.: S. Brookes, K. Grint. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

<sup>9</sup> Boucault B. Who Will Shape Our Future Elites // The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk. Brussels: Bruylant, 2010. P. 95–100. URL: <http://www.ias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration-1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/> (21.01.2015).

<sup>10</sup> Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries. Background Note.

этими моделями в рассматриваемом нами аспекте состоит главным образом в степени заимствования опыта коммерческого сектора, бизнес-структур для их возможного применения в практике государственного управления.

В Великобритании профили компетенций для служащих высшего ранга были разработаны впервые в 1993 году<sup>11</sup>. Дальнейшее развитие они получили в рамках одобренного в 2003 году комплекса «Профессиональные навыки для управления» (*Professional Skills for Government, PSG*), который определяет перечень компетенций государственных служащих всех уровней — от министров до рядовых чиновников на местах. Этот комплекс является своеобразным руководством для кадровых служб государственных органов и для самих государственных служащих, так как позволяет определить не только систему требований к конкретной должности, но и индивидуальный потенциал карьерного продвижения.

Ниже приведен список основных требований по квалификационным качествам (компетенциям), которыми должны обладать лица, замещающие высшие должности государственной службы Великобритании:

- умение ставить цель и определять направление работы;
- умение служить в качестве личного примера;
- умение мыслить стратегически, развивая идеи и возможности для достижения целей;
- умение максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;
- умение обучаться и совершенствовать работу, внедрять изменения на основе опыта и новых идей;
- умение обеспечивать эффективность рабочего процесса путем достижения максимальных результатов при минимальных затратах<sup>12</sup>.

Применительно к повышению квалификации государственных служащих, уже замещающих должности высшего уровня, можно выделить следующие основные тематические направления обучения:

- обучение лидерству и современным технологиям управления;

---

<sup>11</sup> Лантев А.П., Кочегура А.П. Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных служащих // Государственная служба. 2008. № 4 (54). С. 65–71.  
URL: <http://mgs.migsu.ru/content/archive> (22.01.2015).

<sup>12</sup> Horton S. Competency Management in the British Central Government / K.U. Leuven, Public Management Institute. 2010. URL: <http://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf> (21.01.2015).

- оперативное обучение по актуальным вопросам развития государственной службы, внутренней и внешней политики, проводимых реформ, антикризисных мер;

- расширение и углубление знаний и кругозора по тематике деятельности государственного органа или его структурного подразделения;

В условиях глобализации, взаимовлияния и расширения международных контактов, а также обостряющейся конкуренции между странами всё большее внимание уделяется подготовке руководящих кадров с точки зрения развития таких качеств, как умение вести переговоры, убеждать и воздействовать на собеседника, эффективно планировать свое время, предотвращать и разрешать конфликты, защищаться от манипуляций, осуществлять стресс-контроль и т. д.

В Германии для обучения лиц, замещающих высшие руководящие должности, разрабатываются специальные учебные программы по просьбе самих руководящих работников или по результатам оценки их потребностей. Так, Федеральная академия государственного управления предлагает данной категории лиц три основные формы обучения: 1) «Форум высших руководящих работников» (двух–трехдневные семинары для руководящих работников различных министерств / ведомств); 2) встречи руководящих работников (однодневные семинары для глав министерств и ведомств, их заместителей, глав управлений); 3) персональное наставничество — «коучинг» (использование приглашенных преподавателей или специалистов в качестве персональных наставников)<sup>13</sup>.

Интересная практика сложилась в Италии и Франции. Для того, чтобы ознакомить руководителей с опытом различных управленческих структур, в том числе и других стран, предусматривается возможность откомандирования отдельных государственных служащих для работы в коммерческом секторе или международных организациях сроком до пяти лет. После завершения такой стажировки они возвращаются на руководящую работу в систему госслужбы, сохранив чиновничий ранг и как минимум уровень занимаемой в прошлом должности.

В Нидерландах программа подготовки кандидатов на замещение должностей высшего звена в государственных органах рассчитана на служащих, начиная с уровня начальников отделов. Программа длится от 2 до 4 лет и включает в

---

<sup>13</sup> Reichard C., Röber M. Inertia of Education and Recruitment in the German Civil Service / Paper presented at the EGPA-Conference 2010 for PSG 9 «Public Administration and Teaching». Toulouse, 8–10 September 2010. URL: <http://www.ias-iisa.org/egpa/wp-content/uploads/Reichard-R%C3%B6ber-EGPA-2010.pdf> (21.01.2015).

себя три компонента: обучение в группе, индивидуальную подготовку и стажировку. Помимо специализированных курсов, высшим руководящим кадрам предлагаются индивидуальные программы повышения квалификации и возможность самостоятельно выбирать преподавателей и экспертов себе в помощь<sup>14</sup>.

### ***Особенности организации обучения представителей управленческой элиты***

Как показывает опыт, накопленный в странах ОЭСР, при организации программ повышения квалификации для государственных служащих, замещающих высшие должности государственной службы, следует учитывать следующие особенности:

- высокую оперативную загруженность государственных служащих руководящего состава и в связи с этим трудности с выделением ими времени достаточного для обучения;
- нередко завышенную самооценку, свойственную этой категории служащих, выражающуюся часто в неприятии обучения руководителями;
- в некоторых случаях большую сменяемость кадров среди руководства;
- отсутствие порой у этой категории госслужащих эффективной мотивации к обучению;
- зачастую боязнь высокопоставленных чиновников раскрыть в ходе обучения свои реальные или мнимые недостатки как менеджера и руководителя;
- нередко отсутствие единых подходов к организации обучения высшего руководящего состава и оценке этого обучения;
- сложности в подборе высококвалифицированных преподавателей, экспертов для проведения занятий с этой категорией служащих<sup>15</sup>.

### ***Формат обучения***

В силу высокой загруженности руководящего состава и в связи с необходимостью обеспечить интенсивности обучения и улучшения восприятия информации, оправдала себя практика проведения программ с краткосрочным, но

---

<sup>14</sup> Frissen P. The Obligation of Shaping Elites — A View from the Netherlands // The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk. Brussels: Bruylant, 2010. P. 103–106. URL: <http://www.ias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration-1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/> (21.01.2015).

<sup>15</sup> Pollitt C., Op de Beck L. Training Top Civil Servants: A Comparative Analysis. Leuven: Instituut voor de Overheid, 2010.

полным отрывом от исполнения служебных обязанностей<sup>16</sup>. Учебный процесс проводится по возможности на определенном удалении от места основной работы руководителя (например, за городом), так, чтобы его контакты с подчиненными и коллегами по текущим служебным вопросам были сведены к минимуму. Например, во Франции для работы с высшим руководящим составом госслужбы (категория «А+») используются такие виды обучения, как проведение встреч-семинаров по обмену опытом с выездом в привлекательные места (старинные замки в пригородах Парижа и т. д.).

Помимо классических аудиторных занятий с широким использованием интерактивных методов и различных форм обучения (дневного и вечернего) применяются и другие формы повышения квалификации, в частности:

- непродолжительные обучающие семинары и круглые столы (1–3 дня);
- краткосрочная стажировка (внутри ведомства, межведомственная или за рубежом);
- прикомандирование;
- наставничество (коучинг);
- индивидуальная подготовка с помощью инструктора<sup>17</sup>.

В Великобритании практикуются такие мероприятия, как «завтрак с министром» в форме круглого стола для обсуждения интересующих всех участников вопросов. Аналогично в Канаде организуется «ужин» с депутатом, известным экспертом, руководителем государственного органа.

Что касается подбора преподавательского состава, то в соответствующих образовательных учреждениях стран ОЭСР в большинстве случаев используются внештатные преподаватели и наставники, которые, тем не менее, проходят специальную подготовку. Также к участию в занятиях регулярно привлекаются специалисты-практики с большим опытом работы.

### ***Стимулирование обучения***

Как показывает накопленный в странах ОЭСР опыт, «высшие чины» государственной службы более мотивированы к обучению, когда программы повышения квалификации продвигаются в качестве инструмента неформального

---

<sup>16</sup> Кузнецов О.В. О моделях и особенностях дополнительного профессионального образования государственных служащих // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2009. № 6. URL: <http://www.econ.msu.ru/science/economics/archive/2009/6/> (22.01.2015).

<sup>17</sup> Demmke C., Moilanen T. Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Bern: Peter Lang, 2010.

общения руководящего состава государственных органов, укрепления взаимопонимания, формирования новых коммуникаций, в том числе имеющих значение для государственных служащих с точки зрения их дальнейшей карьеры. Обучение должно рассматриваться и предлагаться не как дополнительная нагрузка, а как возможность повысить свой профессионализм, познакомиться с интересным опытом и улучшить перспективы карьерного роста.

Поэтому при организации обучения этой категории служащих следует отдавать приоритет мероприятиям, которые позволяют:

- приобрести и усовершенствовать критически важные для эффективной управленческой деятельности знания и навыки;
- осуществить неформальное общение и практическое взаимодействие с коллегами;
- встретиться с высокопоставленными руководителями и известными экспертами, учеными и политиками.

Взаимодействие в ходе учебного процесса между руководителями различных органов и подразделений государственного управления создает условия для обмена опытом и распространения «лучшей практики», а в последующем создает основу для более эффективного и продуктивного взаимодействия между органами государственного управления<sup>18</sup>.

### ***Некоторые предпосылки успеха в обучении управленцев высшего уровня***

Изучение опыта стран членов ОЭСР свидетельствует о том, что важными условиями достижения эффективности программ переподготовки и повышения квалификации служащих высшего звена являются:

- максимальная адаптация учебных программ к конкретным потребностям заказчика и обучаемого;
- широкое использование интерактивных методов обучения;
- приглашение опытных специалистов практиков и известных гостей для проведения семинаров (круглых столов);
- гибкость в организации системы обучения, позволяющая оперативно реагировать на новые потребности и вызовы;

---

<sup>18</sup> Mukherjee R. Senior Public Service: High Performing Managers of Government / World Bank Working Paper. Washington, DC: World Bank, 2004. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/epublish/docs/SPS%20note%201216.pdf> (21.01.2015).

- комплектование групп для обучения преимущественно из служащих, замещающих должности с аналогичным набором функциональных обязанностей и степенью ответственности;
- обеспечение широких возможностей для обмена опытом между участниками семинаров, что является одним из важных источников приобретения новых знаний и навыков;
- обучение в малых группах на удалении от места основной работы, чтобы контакты с подчиненными и коллегами по текущим служебным вопросам были сведены к минимуму.

В заключение хотелось бы отметить, что, хотя вопросам подготовки и повышения квалификации руководителей высшего звена и перспективных кадров на выдвижение (резерва управленческих кадров) у нас в стране в последнее время уделяется больше внимания, говорить о систематической, целенаправленной и эффективной работе в этом направлении пока рано. В этой связи, как представляется, создание института руководителей высшего уровня в системе государственной службы Российской Федерации (по аналогии с таким институтом в странах ОЭСР) несомненно способствовало бы привлечению на руководящие должности в госаппарате высококвалифицированных специалистов, их мотивации на постоянное повышение уровня профессионализма и достижение высоких результатов в своей деятельности.

#### **Список литературы:**

1. *Кочегура А.П.* Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих: проблемы и пути совершенствования // Реформа государственной гражданской службы. М.: Ленанд, 2006.
2. *Кочегура А.П.* Управление профессиональным развитием государственных служащих как инструмент повышения эффективности их деятельности // Вестник РУДН. Серия «Социология». 2008. № 2. URL: <http://www.rudn.ru/?pagec=1862> (21.01.2015).
3. *Кузнецов О.В.* О моделях и особенностях дополнительного профессионального образования государственных служащих // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2009. № 6. URL: <http://www.econ.msu.ru/science/economics/archive/2009/6/> (22.01.2015).

4. Лантев А.П., Кочегура А.П. Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных служащих // Государственная служба. 2008. № 4 (54). С. 65–71. URL: <http://mgs.migsu.ru/content/archive> (22.01.2015).
5. Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 136–145. URL: <http://vgmu.hse.ru/2010--2/26552286.html> (22.01.2015).
6. Южаков В.Н., Скоробогачкий В.В., Старцев Я.Ю., Барабашев А.Г., Колесникова К.И. Управление изменениями на государственной службе. Методическое пособие для обучения лиц, замещающих государственные должности категории «руководители» / Исследовательский фонд «Институт модернизации государственного и муниципального управления». М.: Статут, 2010.
7. Anselmi L., Kudo H., Zarone V. Reform of Public Service Training for Competency Management: A Comparative Analysis of National Training Institutions. 2012. URL: <http://www.med-eu.org/documents/MED5/Papers/ANSELMI-KUDO-ZARONE.pdf> (21.10.2014).
8. Bouckaert B. Who Will Shape Our Future Elites // The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk. Brussels: Bruylant, 2010. P. 95–100. URL: <http://www.iias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration-1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/> (21.01.2015).
9. Carey M.P. The Senior Executive Service: Background and Options for Reform. Washington, DC: Congressional Research Service, 2012. URL: [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/937/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/937/) (21.01.2015).
10. Demmke C., Moilanen T. Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Bern: Peter Lang, 2010.
11. Frissen P. The Obligation of Shaping Elites — A View from the Netherlands // The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk. Brussels: Bruylant, 2010. P. 103–106. URL: <http://www.iias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration-1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/> (21.01.2015).
12. Hood C., Lodge M. Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis // Governance. 2004. No 17 (3). P. 313–333.

13. *Horton S.* Competency Management in the British Central Government / K.U. Leuven, Public Management Institute. 2010. URL: <http://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf> (21.01.2015).
14. *Kuperus H, Rode A.* Top Public Managers in Europe / European Institute of Public Administration (EIPA). Maastricht: EIPA, 2008. URL: [http://www.eupan.eu/files/repository/Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (21.01.2015).
15. *Lafuente M., Manning N., Watkins J.* International Experiences with Senior Executive Service Cadres / World Bank's Global Expert Team on Public Sector Performance (PSP GET). April 2012.  
URL: [http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET\\_Note\\_Recently\\_Asked\\_Questions\\_Senior\\_Executive\\_Services.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET_Note_Recently_Asked_Questions_Senior_Executive_Services.pdf) (21.01.2015).
16. Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries. Background Note / OECD. Paris, 2003. URL: <http://www.oecd.org/governance/pem/33708901.pdf> (21.01.2015).
17. *Mukherjee R.* Senior Public Service: High Performing Managers of Government / World Bank Working Paper. Washington, DC: World Bank, 2004. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/epublishdocs/SPS%20note%201216.pdf> (21.01.2015).
18. *Pollitt C., Op de Beck L.* Training Top Civil Servants: A Comparative Analysis. Leuven: Instituut voor de Overheid, 2010.
19. *Reichard C., Röber M.* Inertia of Education and Recruitment in the German Civil Service / Paper presented at the EGPA-Conference 2010 for PSG 9 «Public Administration and Teaching». Toulouse, 8–10 September 2010. URL: <http://www.iias-iisa.org/egpa/wp-content/uploads/Reichard-R%C3%B6ber-EGPA-2010.pdf> (21.01.2015).
20. *Talbot C.* Central Government Reform and Leadership // The New Public Leadership Challenge / eds.: S. Brookes, K. Grint. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.
21. *Van der Gaast P.* Performance Management in the Dutch Civil Service. 2008.

Kotchegura A.P.

## In-Service Training of Senior Civil Servants: Experience of OECD Member States

Alexander P. Kotchegura — Ph.D., Associate Professor, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [akpetr2015@yandex.ru](mailto:akpetr2015@yandex.ru)

### Annotation

The article reviews the experience of OECD member states in educating, re-training and raising qualifications of senior civil servants (senior executives). It focuses on the peculiarities of the «institution» of senior executives in public administration systems and best practices in the organization of their training accumulated in a number of OECD countries in recent decades. Special attention is paid to the issues of increasing incentives for training and adjusting the programmes to the specific needs of senior civil servants. The results of the study can be instrumental in further improvement of in-service training of Russian high-ranking civil servants.

### Keywords

Senior civil service, OECD, executives, pre-service and in-service training, competences.

### References:

1. Kochevura A.P. Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: problemy i puti sovershenstvovaniia. *Reforma gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby*. Moscow: Lenand, 2006.
2. Kochevura A.P. Upravlenie professional'nym razvitiem gosudarstvennykh sluzhashchikh kak instrument povysheniia effektivnosti ikh deiatel'nosti. *Vestnik RUDN. Seriya «Sotsiologiya»*, 2008, 2. URL: <http://www.rudn.ru/?pagec=1862> (21.01.2015).
3. Kuznetsov O.V. O modeliakh i osobennostiakh dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniia gosudarstvennykh sluzhashchikh. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika*, 2009, 6. URL: <http://www.econ.msu.ru/science/economics/archive/2009/6/> (22.01.2015).
4. Laptev A.P., Kochevura A.P. Britanskii opyt realizatsii programm professional'nogo razvitiia gosudarstvennykh sluzhashchikh. *Gosudarstvennaia sluzhba*, 2008, 4 (54), pp. 65–71. URL: <http://mgs.migsu.ru/content/archive> (22.01.2015).
5. Lobanov V.V. Modernizatsiia gosudarstvennogo upravleniia: problemy i resheniia. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia*, 2010, 2, pp. 136–145. URL: <http://vgmu.hse.ru/2010--2/26552286.html> (22.01.2015).
6. Iuzhakov V.N., Skorobogatskii V.V., Startsev Ia.Iu., Barabashev A.G., Kolesnikova K.I. *Upravlenie izmeneniami na gosudarstvennoi sluzhbe. Metodicheskoe posobie dlia obucheniia lits, zameshchaiushchikh gosudarstvennye dolzhnosti kategorii «rukovoditeli» / Issledovatel'skii fond «Institut modernizatsii gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia»*. Moscow: Statut, 2010.
7. Anselmi L., Kudo H., Zarone V. *Reform of Public Service Training for Competency Management: A Comparative Analysis of National Training Institutions*. 2012. URL: <http://www.med-eu.org/documents/MED5/Papers/ANSELM-KUDO-ZARONE.pdf> (21.10.2014).
8. Boucault B. Who Will Shape Our Future Elites. *The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk*. Brussels: Bruylant, 2010. Pp. 95–100.

- URL: <http://www.ias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration-1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/> (21.01.2015).
9. Carey M.P. *The Senior Executive Service: Background and Options for Reform*. Washington, DC: Congressional Research Service, 2012. URL: [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/937/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/937/) (21.01.2015).
  10. Demmke C., Moilanen T. *Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Bern: Peter Lang, 2010.
  11. Frissen P. The Obligation of Shaping Elites — A View from the Netherlands. *The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future* / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk. Brussels: Bruylant, 2010. Pp. 103–106. URL: <http://www.ias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration-1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/> (21.01.2015).
  12. Hood C., Lodge M. Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance*, 2004, 17 (3), pp. 313–333.
  13. Horton S. *Competency Management in the British Central Government* / K.U. Leuven, Public Management Institute. 2010. URL: <http://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf> (21.01.2015).
  14. Kuperus H, Rode A. *Top Public Managers in Europe* / European Institute of Public Administration (EIPA). Maastricht: EIPA, 2008. URL: [http://www.eupan.eu/files/repository/Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (21.01.2015).
  15. Lafuente M., Manning N., Watkins J. *International Experiences with Senior Executive Service Cadres* / World Bank's Global Expert Team on Public Sector Performance (PSP GET). April 2012. URL: [http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET\\_Note\\_Recently\\_Asked\\_Questions\\_Senior\\_Executive\\_Services.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET_Note_Recently_Asked_Questions_Senior_Executive_Services.pdf) (21.01.2015).
  16. *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries. Background Note* / OECD. Paris, 2003. URL: <http://www.oecd.org/governance/pem/33708901.pdf> (21.01.2015).
  17. Mukherjee R. *Senior Public Service: High Performing Managers of Government* / World Bank Working Paper. Washington, DC: World Bank, 2004. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/epublish/docs/SPS%20note%201216.pdf> (21.01.2015).
  18. Pollitt C., Op de Beck L. *Training Top Civil Servants: A Comparative Analysis*. Leuven: Instituut voor de Overheid, 2010.
  19. Reichard C., Röber M. *Inertia of Education and Recruitment in the German Civil Service* / Paper presented at the EGPA-Conference 2010 for PSG 9 «Public Administration and Teaching». Toulouse, 8–10 September 2010. URL: <http://www.ias-iisa.org/egpa/wp-content/uploads/Reichard-R%C3%B6ber-EGPA-2010.pdf> (21.01.2015).
  20. Talbot C. Central Government Reform and Leadership. *The New Public Leadership Challenge* / eds.: S. Brookes, K. Grint. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.
  21. Van der Gaast P. *Performance Management in the Dutch Civil Service*. 2008.