

**Клопова Ольга Константиновна**

д-р пед. наук, доцент

Высшая школа государственного управления  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»  
г. Москва

DOI 10.21661/r-463696

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

***Аннотация:** в статье рассматривается профессиональное развитие государственных гражданских служащих, направленное на улучшение способностей персонала, требующихся для несения службы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Обосновывается роль этой деятельности для функционирования любой организации. Анализируются условия качественного осуществления профессионального развития служащих.*

***Ключевые слова:** профессиональное развитие, государственные гражданские служащие, мотивы сотрудников к обучению, цикл обучения, стили обучения.*

Профессиональное развитие персонала приобретает сегодня особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации.

Обучение государственных гражданских служащих обеспечивает их максимальную готовность к решению стоящих перед ними задач, создавая необходимые предпосылки к овладению новыми знаниями, подходами и навыками в работе. При этом реализуется широкий спектр мероприятий по обучению персонала берущий начало с проведения отдельных лекций, краткосрочных курсов и семинаров и завершающийся обучением на эксклюзивных программах МРА (Master of

Public Administration), EMPA (Executive Master of Public Administration) и DPA (Doctor of Public Administration [1].

В 70-е годы в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования. За последнее время она стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущих изменений, происходящих во внешней среде организации, и квалификации персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые компетенции, необходимые для поддержания собственной работоспособности [2].

Эффективное управление развитием персонала имеет и другие, не менее важные, положительные последствия для организации:

- раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост мотивации;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- обеспечение преемственности в управлении;
- привлечение новых сотрудников;
- формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей и т. д. [4].

Успешное достижение целей и задач государственного органа требует наличие отлаженного механизма организации профессионального развития гражданских служащих, обеспечивающих непрерывное повышение общего уровня их компетентности [7].

Профессиональное развитие кадров состоит из следующих показателей:

- развитие профессиональных и личных качеств, способствующих эффективной деятельности. Например, аналитические способности, лидерство, коммуникабельность, умение рационально использовать рабочее время, планировать работу, разрешать конфликты и др.

– получение предметных знаний области деятельности. Например, нормативно-правовой базы и практики ее применения в сфере деятельности государственного органа;

– получение знаний технологий управления.

При этом потребности в профессиональном развитии различаются в зависимости от уровня замещаемых гражданскими служащими должностей.

Для *уровня исполнителей*, в основном оказывающих наиболее массовые государственные услуги, ценным являются знания конкретного набора административных процедур, умение качественно исполнять поставленные задачи в установленные сроки. Профессиональное развитие таких лиц осуществляется по типовым программам дополнительного профессионального образования, а также алгоритма действий при решении стандартных регламентированных задач.

На *среднем уровне* – гражданские служащие ведущей группы, а также начальники и заместители начальников отделов департаментов государственных органов – востребованы более широкие знания предметной области, опыт решения разнообразных проблем, возникающей на практике. Данный уровень предполагает наличие способностей аналитического мышления и организации служебной деятельности подчиненных.

На *высшем уровне управления* – руководители и заместители руководителей государственных органов и их структурных подразделений – наиболее важно наличие стратегического видения, умения ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать общее управление и руководство в государственном органе, а также с учетом имеющихся экспертных знаний принимать ключевые управленческие, связанные с выработкой и реализацией государственной политики в сфере деятельности государственного органа [3].

Планируя профессиональное развитие гражданских служащих, целесообразно выбрать наиболее оптимальные параметры и пути получения знаний и умений. При планировании мероприятий по профессиональному развитию необходимо учитывать наличие мотивации гражданских служащих к получению знаний в целях их применения на практике.

Что влияет на желание сотрудников обучаться на работе? Однозначного ответа на этот простой вопрос не существует. Есть масса причин, влияющих на отношение каждого сотрудника к обучению. Часть из них вызывает у него положительную мотивацию, т. е. желание обучаться, часть, напротив, демотивирует его по отношению к обучению. При этом не всегда желание сотрудника учиться является полезным для организации, а нежелание учиться – вредным (таблица 1) [5].

Таблица 1

### Классификация мотивов сотрудников по отношению к обучению

<i>Мотивация сотрудника</i>	<i>Полезность мотивов для организации</i>	
	<i>Полезные</i>	<i>Бесполезные или вредные</i>
Положительные мотивы (желание учиться)	Стремление к новым знаниям и умениям. Ощущение доверия и заботы со стороны руководства. Возможность продвижения. Новые контакты. Нормальное подтверждение собственного уровня как специалиста (сертификат)	«Учебомания». Новые контакты, ведущие к уходу из организации. Желание отвлечься / отдохнуть от работы. Неуверенность сотрудника в своей квалификации. Желание сменить работу
Отрицательные мотивы (нежелание учиться)	Реальная невозможность отвлечься от срочной и / или важной работы. Обоснованная уверенность сотрудника в нецелесообразности обучения (ошибка руководителя)	Нежелание отвлекаться от срочной (важной, интересной) работы. Консерватизм. Излишняя уверенность в своей квалификации. Недостаток навыков обучения. Боязнь продемонстрировать свои недостаточные знания, умения. Неуверенность в прочности своего служебного положения. Отрицательный опыт прохождения обучения. Личные / семейные мотивы

Ряд исследователей профессионального образования считают, что обучение и развитие осуществляются в ходе циклического процесса, который основан на опыте и состоит из следующих этапов (рисунок 1).

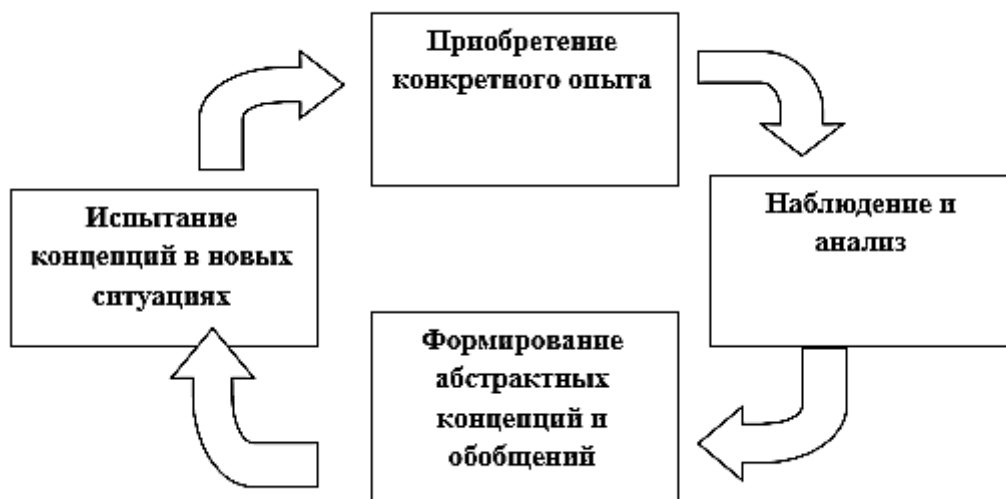


Рис. 1. Базовая модель цикла обучения

1. Конкретный опыт начинается со сбора данных, полученных из наблюдений и личного опыта.

2. Рефлексивное наблюдение ведет к анализу смысла и значения этих данных, то есть к наблюдению, анализу и размышлению о них.

3. Абстрактная концептуализация порождает абстрактные концепции и модели и конструирует образы.

4. Активное экспериментирование состоит в действиях, направленных на испытание созданных концепций в новых ситуациях («рискнем, попробуем»).

В данной модели обучение представлено как циклический процесс с последовательно взаимосвязанными этапами, при этом каждый пройденный цикл является началом следующего цикла. Обучение помещено в контекст повседневной жизни и опыта и не рассматривается как нечто происходящее только в рамках формальных «учебных» занятий. Предпочтение, отдаваемое человеком одному из четырех этапов цикла обучения, означает, что он обучается лучше на этом этапе цикла и, возможно, считает другие этапы ненужными и трудными. Каждый обучающийся воспринимает информацию и овладевает ею совершенно индивидуально в зависимости от своих психофизиологических особенностей и индивидуальных характеристик познавательной деятельности. Эти особенности называются «стилями обучения».

Согласно разработанной Хони (Honey) и Мамфорд (Mamford) типологии существуют четыре стиля обучения [6].

«*Деятели*» – полностью и без предубеждений погружаются в новый опыт. Они любят пробовать что-либо «здесь и сейчас» и охотно участвуют в экспериментах. Они открыты, не скептичны и полны энтузиазма. Их философия: «Я все попробую сделать». Они склонны вначале действовать, а уже потом анализировать последствия.

«*Рефлексирующие*» – сторонятся активности, чтобы иметь возможность обдумывать ситуацию и рассматривать ее с разных точек зрения. Для тщательных размышлений они используют данные, собранные самостоятельно и полученные от других людей. Скрупулезный подбор и анализ опытных данных имеет для них основное значение, поэтому они стремятся отложить принятие окончательного решения настолько, насколько это возможно. Их философия – быть осторожными.

«*Теоретики*» – формируют на основе наблюдений и рефлексии опыта порой весьма сложные, но корректные с точки зрения логики теории. Они рассматривают проблемы по вертикали, поэтапно, в соответствии с логикой. Им нравится процесс анализа и синтеза. Они сильны в области построения фундаментальных предположений, теорий, моделей и системного мышления. Их философия основана на рациональности и логичности: «Это логично – значит, верно».

«*Прагматики*» – проявляют энтузиазм в испытаниях идей, теорий и техники, чтобы выяснить их работоспособность на практике. Они решительно ищут новые идеи, используют все возможности их применения в экспериментах. Они не терпят долгих размышлений и бесконечных дискуссий, проявляют себя как практичные, земные люди, которые любят принимать конкретные решения и решать проблемы. Их философия: «Всегда есть лучший путь» и «Если это работает – это хорошо».

Все эти особенности личности необходимо учитывать при профессиональном обучении государственных гражданских служащих.

В рамках профессионального обучения выделяют сохраняющие и инновационные учебные программы, отличающиеся целью проведения.

Целью «*сохраняющего*» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил. Этим обеспечивается эффективная деятельность обучающихся в штатных и (или) повторяющихся ситуациях. Данный тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях служащих с целью поддержания существующей системы деятельности.

*Инновационное* обучение – обучение, ориентированное на перспективу, акцентирующееся на подготовке организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ предшествует прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления.

В заключение важно отметить, что уникальность государственных функций обуславливает большое разнообразие методов профессионального развития в зависимости от уровня и характера принимаемых решений и выполняемых функций. В этой связи мероприятия по профессиональному развитию государственных гражданских служащих должно осуществляются с учетом специфики реализуемых функций и уровня замещаемой должности, а также необходимости получения предметных знаний и умений в определенной области деятельности и развития профессиональных и личностных качеств наиболее эффективными методами.

### ***Список литературы***

1. Закон 273-ФЗ «Об образовании в РФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazovanii-2013/2/>
2. Клопова О.К. Совершенствование управления человеческими ресурсами как фактор экономического роста. Регион: системы, экономика, управление / О.К. Клопова, Л.Н. Комышова. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2015. – №3 (30). – С. 91–98.

3. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70431586/#ixzz4GLmfH75d>

4. Обучение и развитие персонала в компании: Методическое пособие. – Чебоксары: Чебоксарская типография №1, 2005. – 63 с.

5. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.

6. Найм и развитие персонала: Учебное пособие / Пер. с англ. Кн. 2. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2008. – 112 с.

7. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.