

Профессиональное развитие сквозь призму мнения гражданских служащих



Еварович Светлана Анатольевна

Кандидат педагогических наук, директор центра
«Школа андрагогики и образовательного дизайна»
ВШГУ РАНХиГС; Москва, Российская Федерация
e-mail: evarovich-sa@ranepa.ru



Мартынова Светлана Эдуардовна

Кандидат филологических наук, эксперт центра
«Школа андрагогики и образовательного дизайна»
ВШГУ РАНХиГС, Москва, Российская Федерация
e-mail: martynova-se@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматриваются актуальное состояние и тенденции системы профессионального развития государственных гражданских служащих. Показано, что вопросы качественной характеристики кадрового состава органов публичной власти, развитие профессионализма и компетентности служащих неразрывно связаны с возможностями институционального развития государственного и муниципального управления Российской Федерации в интересах граждан и страны. На основе анализа ключевых мегатрендов, связанных с происходящими социальными изменениями, трансформациями на рынке труда, в системе образования, выделяются новые требования к системе профессионального развития служащих на современном этапе. На основе анализа результатов социологического исследования описаны особенности восприятия служащими и руководителями проблемных вопросов и перспективных направлений своего личностно-профессионального развития, позволяющих повысить уровень зрелости системы профессионального развития государственных служащих. Обосновано, что в контексте уровня зрелости принципиально значимым становится реализация системного подхода к профессиональному развитию кадрового

состава системы публичной власти в единой логике и необходимости обеспечения принципов комплексности, целостности, непрерывности и гибкости с учетом меняющихся контекстов. Показано, что в основе развития самой системы должны быть заложены принципы проактивности всех субъектов, стратегической ориентированности, сбалансированности, человекоцентричности и расширения возможностей индивидуализации образовательных траекторий.

Ключевые слова

• органы публичной власти • государственные служащие • профессиональное развитие • развитие личностно-профессиональных ресурсов • карьерное развитие • профессионализм • дополнительное образование •

Введение

В условиях неопределенности, поиска стратегий развития и саморазвития общества и его граждан, модернизационных изменений, примата личности и сознания думающего человека государственные управленцы и рыночные менеджеры, вырабатывая современные мировоззренческие установки и инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, их обучению и развитию, могут и должны опираться на накопленные усилиями предшествующих поколений научные знания, культурные традиции и ценности. В ходе разработки стратегий развития личности, общества и государства кадрам управления следует учитывать традиционные ценности, национальные приоритеты и социально значимые инновации, создавая на этой основе эффективные механизмы реализации стратегических программ и планов.

Стремительно меняющийся профессиональный ландшафт, метаморфозы структуры и инфраструктуры, поддерживающих профессиональную деятельность: институциональные (рынок труда, образование, способы и каналы трудоустройства, новые формы мобильности), политические (политика государства в обеспечении кадрового суверенитета, регулировании трудовых отношений, в области инновационного и технологического развития) и даже пространственные (изменение форм, способов и видов занятости, возможности онлайн-формата, удаленные рабочие места и др.) обуславливают необходимость поиска новых подходов к организации системы профессионального развития государственных гражданских служащих. В этой связи актуализируется потребность осмысления современного состояния профессионального развития служащих, новых вызовов и возможностей в контексте определения стратегии и направлений развития.

На профессиональное развитие гражданских служащих оказывает влияние комплекс взаимосвязанных факторов: внесистемных, отражающих состояние внешней по отношению к институтам публичной власти среды (социальные изменения), и внутрисистемных, обусловленных особенностями государственной и муниципальной службы как видов профессиональной деятельности. Существенную роль в профессиональном развитии играют индивидуально-личностные характеристики самих служащих и в первую очередь их ценностные установки, восприятие профессионального развития и карьерных ориентаций, стратегий их реализации на личностном уровне.

При определении направлений совершенствования системы профессионального развития госслужащих может быть продуктивным обращение к соответствующим мировым трендам, поскольку такие изменения отражают основные тенденции, которые уже проявляются и будут проявляться и в Российской Федерации. Знание ведущих тенденций может выступать необходимым условием разработки программ профессионального развития государственных гражданских служащих.

Решение задач качественного изменения самой системы профессионального развития служащих неразрывно связано с трансформацией и самого содержания, и форматов профессионального образования, и перехода к новым формам организации, пересмотром соотношения традиционных и новых форм организации («обучающая архитектура», «архитектура процесса самостоятельной работы»), обеспечением ориентированности на полифункциональный, кросс-культурный опыт, на формирование умений быстро переучиваться, критически переосмысливать прошлый опыт, разучиваться и вновь учиться. Непрерывность личностно-профессионального развития и самообразование становятся необходимыми составляющими профессионализма гражданских служащих. Анализ имеющегося мирового опыта позволяет выделить несколько ключевых аспектов в организации современной системы профессионального развития государственных служащих.

Система профессионального развития госслужащих за рубежом формируется целенаправленными действиями государства [1-3]. Эти действия включают:

- разработку, нормативное закрепление и реализацию государственных программ профессионального развития госслужащих, взаимосвязанных с более широкими стратегическими планами;
- формирование централизованных структур управления профессиональным развитием;
- проведение оценки влияния программ обучения на результативность труда государственных служащих;
- создание и финансирование образовательных организаций, которые занимаются обучением госслужащих;
- проявление активной позиции руководства госорганов в части мотивации госслужащих к обучению, карьерного продвижения обученных, предоставления возможностей применить полученные знания и навыки на рабочем месте;
- формирование профессиональной среды госслужбы, которая ориентирована на поддержку обучающихся коллегами;
- создание национального резерва высококвалифицированных преподавателей и перенаправление высококачественных образовательных ресурсов на низовой уровень;
- развитие взаимодействия органов власти с исследовательскими и консалтинговыми структурами в области государственного управления;
- установление широких внутривостановых и международных связей для обмена опытом, генерирования инноваций, получения финансовой поддержки;
- ориентация в планировании и организации подготовки на международные стандарты [4-7].

В настоящее время формируются новые образовательные модели:

- позволяющие максимизировать знания, полученные (или накопленные ранее) в ходе обмена знаниями обучившихся с коллегами, трансляции собственного опыта и компетенций;
- ориентированные на развитие сетевой подготовки с учетом индивидуальных способностей и потребностей обучающегося;
- предполагающие самостоятельность обучающегося в выборе содержа-

ния, методов, последовательности и сроков обучения, инициативу и инновации со стороны обучающегося для освоения навыков в практическом формате;

- направленные на развитие модели обучения как нового вида коллективной исследовательской и проектной деятельности (как в офлайн-, так и в онлайн-формате), включающей разработку инновационных технологий управления в условиях быстрого изменения социальных процессов.

Формами профессионального развития выступают дополнительное образование, стажировки, работа с наставником, временное замещение руководящей должности или должности специалиста более высокой категории, участие в социальных и иных проектах, деятельности общественных организаций, работе коллегиальных органов, самообразование [4-10].

Безусловно, необходимо учитывать перечисленные тенденции при определении направлений совершенствования системы профессионального развития госслужащих. Однако не менее важно при разработке новой модели системы профессионального развития государственных служащих учитывать их собственные представления как о реальном состоянии этой системы, так и о путях и методах ее совершенствования.

Цель настоящей статьи – проанализировать результаты исследования оценки государственными служащими состояния и приоритетных направлений их профессионального развития.

Методы исследования и выборка

В 2024 г. эксперты ВШГУ РАНХиГС исследовали состояние системы профессионального развития служащих. В ходе социологического исследования изучалось мнение разных субъектов системы профессионального развития и главным образом самих служащих.

В исследовании приняло участие 4655 государственных служащих. По демографическим характеристикам государственные гражданские служащие распределились следующим образом: 66,6 % – женщины, 31,6 % – мужчины. Большая часть респондентов имеет общий стаж более 10 лет.

Обсуждение результатов исследования

Личностно-профессиональное развитие в условиях неопределенности воспринимается служащими как сложный нелинейный процесс, неразрывно связанный не только с управлением собственным Я как проектом, а «пакетом» проектов, включающих самоанализ (понимание своей мотивации, установок, имеющихся личностно-профессиональных ресурсов), постоянное сравнение своих действий и достигнутых промежуточных результатов. В этой связи принципиальным становится рассмотрение ценности и понимания смысла профессионального развития, особенностей восприятия самими служащими уровня зрелости системы профессионального развития, видения ими как субъектами проблем и возможностей оптимального развития, оценка ожиданий, необходимых условий и собственной роли в отношении профессионального развития (рис. 1 и 2).

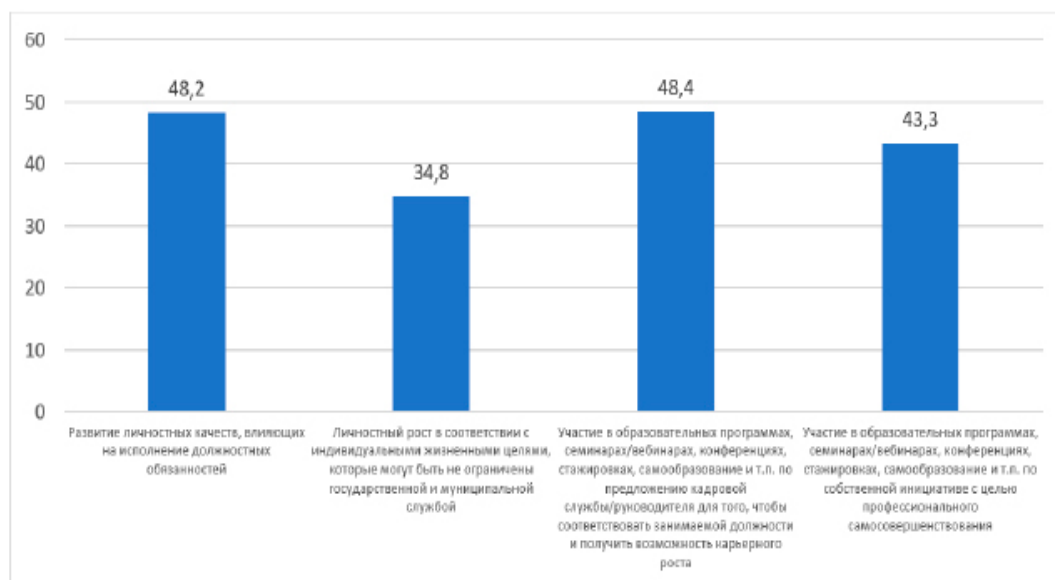


Рисунок 1. «Пространство смыслов». Ответы респондентов на вопрос: «Что Вы вкладываете в понятие «профессиональное развитие»?»

Среди дополнительных вариантов в формате открытого вопроса участники опроса отмечали, что смысл профессионального развития раскрывается во взаимосвязи с карьерным развитием, достойным вознаграждением и участие в образовательных программах, с возможностями взаимодействия в высококвалифицированном наставником, имеющим опыт, который не возможно получить в процессе образования, с осознанием сотрудниками принципов работы системы, на основе которого происходит развитие соответствующих компетенций, с возможностями профессионального и карьерного роста.

56,5% служащих считает, что в настоящее время уровень зрелости профессионального развития характеризуется как базовый и средний, 17% респондентов считает, что система только формируется и находится на начальной уровне, только 5% служащих характеризуют его как стратегический, т. е. считают, что четко определены стратегические цели и планирование; используется компетентностный подход; высока степень цифровизации процесса профразвития на базе платформ и экосистем; государственные служащие используют полученные знания и навыки для внедрения инноваций в деятельность, выступают в качестве экспертов на внешних площадках, демонстрируются лучшие практики.

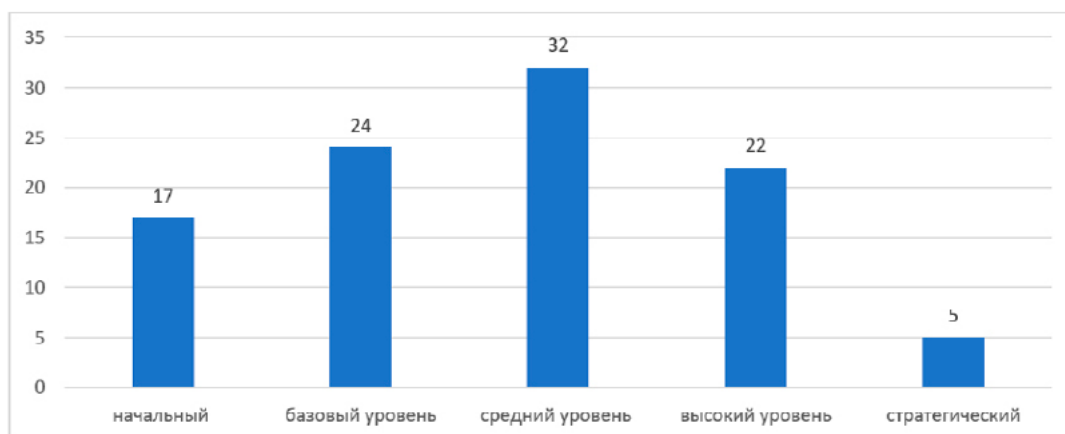


Рисунок 2. Оценка уровня зрелости системы профессионального развития: мнение служащих и руководителей структурных подразделений

Поиск эффективных механизмов управления в сфере государственной гражданской службы, соотношения личностного, профессионального и карьерного развития, анализ закономерностей и факторов, которые позволяют построить эффективную систему профессионального развития служащих обуславливает необходимость фокусировки внимание на видении самих служащих условий и факторов, влияющих на результативность данного процесса, на самооценке уровня профессионализма и компетентности. Результаты обучения в процессе профессионального развития связываются служащими с повышением профессионального уровня, личностным развитием и в меньшей степени с карьерой (рис. 3). Служащими отмечается и отсутствие взаимосвязанности профессионального уровня и материального благосостояния, что в очередной раз свидетельствует о серьезных разрывах в трех ключевых процессах: профессиональное развитие, оценка результатов и оплата труда, что снижает общую эффективность системы управления кадровыми процессами и не позволяет в полной мере реализовать потенциал служащих.

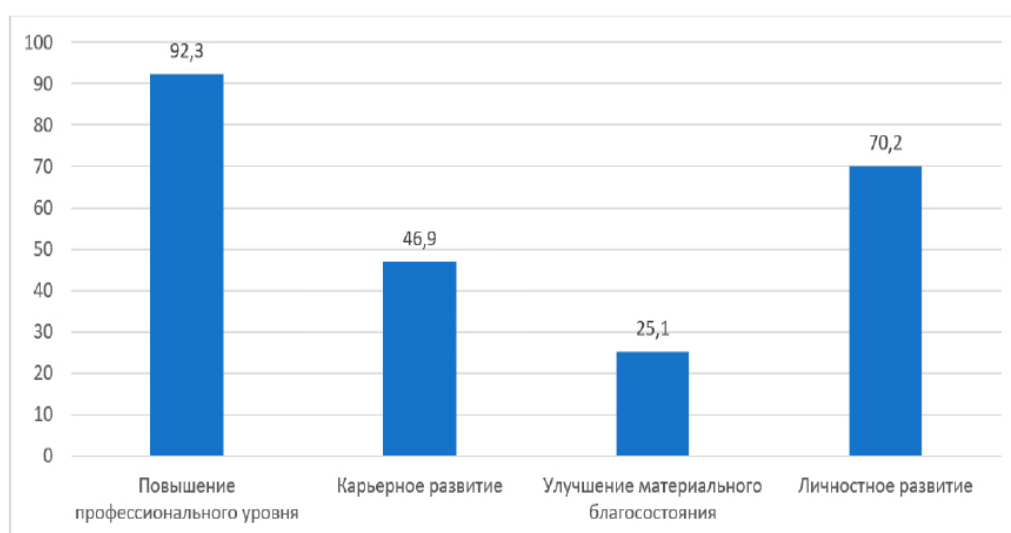


Рисунок 3. Результаты обучения

Ориентированность на формирование «живого знания» (проживание опыта), обучение через опыт, обеспечение сопряженности профессионального развития с социальными и профессиональными нормами, субъектность рассматриваются в качестве ключевых в области профессионального развития. При этом внимание акцентируется на том, насколько сам служащий занимает активную позицию, насколько профессиональное развитие ценно и значимо для него, насколько он мотивирован на непрерывность процесса профессионального самосовершенствования, развития личностно-профессиональных ресурсов, насколько осознанно противоречие между наличным и желаемым, личностный смысл и ответственность за собственное профессиональное развитие. Сами служащие выражают высокую степень мотивированности к участию в профессиональном развитии. 57,6 % служащих готовы тратить собственные средства на профессиональное развитие. В условиях не очень высокой конкурентоспособности оплаты труда на государственной гражданской службе артикуляция готовности вкладывать собственные ресурсы в свое профессиональное развитие представляется особенно ценным и значимым. Несмотря на достаточно высокий уровень удовлетворенности созданными условиями для профессионального развития (95,4% опрошенных удовлетворены полностью или частично созданными условиями, только 4,5% отметили, что

не удовлетворены существующим в данной сфере положением дел), среди факторов, которые могли бы способствовать повышению мотивации служащие связывают с факторами профессиональной среды и расширением возможностей внедрения, новых подходов, инструментов в деятельности, усиление внимания непосредственного руководителя к результатам профессионального развития и формированием карьерных траекторий, учетом результатов в оценке служащих. Но только 16,5% отметили, что им удалось применить в практике новые подходы, 54,4% служащих смогли применить в отдельных аспектах своей деятельности, 29,1 % отметили, что их деятельность никоим образом не изменилась. Подавляющее большинство служащих считают, что в последнее время наблюдается усиление внимания со стороны руководства к вопросам профессионального развития, отмечается и повышение роли самих служащих в выборе направлений и форматов профессионального развития.

Уровень удовлетворенности/неудовлетворенности карьерой, восприятие собственных перспектив служащими является важной показателем профессиональной самореализации служащих (рис. 4).

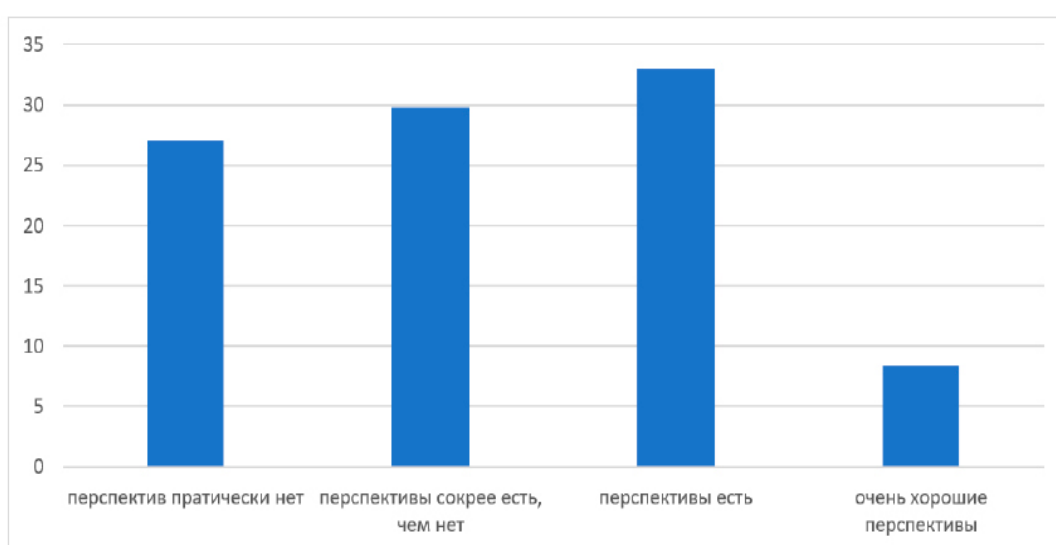


Рисунок 4. Оценка перспектив служебного роста

Меняются и подходы к организации образовательного процесса, и моделированию и реализации образовательных программ в логике непрерывного личностно-профессионального развития. Одной из главных характеристик при моделировании и проектировании образовательных программ сегодня становится синергетическое видение, понимание нелинейности как одно из узловых, концептуально значимых понятий.

Идеи многовариантности, альтернативности путей личностно-профессионального и карьерного развития, определение нового соотношения традиционных и новых форм организации образовательного процесса приводит к появлению новых моделей, основанных на синтезе имеющихся знаний и опыта, новых знаний и обмене практикой в процессе совместных действий с акцентом на готовности к саморазвитию, на повышение уровня ответственности самого обучающегося и за процесс, и за на результат.

Важно отметить и акцент на вовлеченности самих слушателей в формирование контента, расширении набора образовательных сервисов на основе проектирования индивидуального трека личностно-профессионального развития, с одной стороны, а с другой – на формировании образовательной среды, готовой к постоянным изменениям в части культуры, процессов, систем, моделей и технологий. В этой связи важным представляется анализ тех

критериев, которые предопределяют выбор служащих той или иной программы. Лидирующими по степени значимости факторы, выделяемые служащими и влияющими на выбор программ, являются актуальность, практическая направленность, формат обучения, наиболее «ресурсосберегающий» в плане времени и желательно с возможностью обучения без нарушения рабочего графика (отпуска и т.д.). Предпочтения служащих корреспондируют с оценкой стоп-факторов при выборе программ (рис. 5).

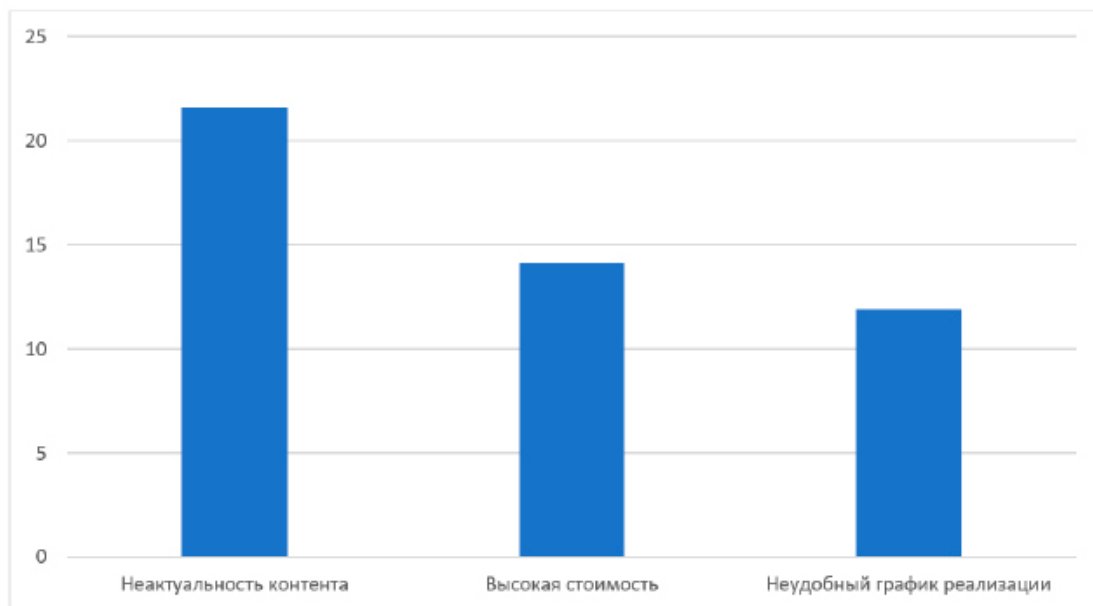


Рисунок 5. Три ключевые стоп-фактора при выборе программ

Интересным представляется, что в плане типа программ (рис. 6) и направленности контента (рис. 7) мнения участников опроса распределились практически равномерно между комплексными, узкоспециализированными и программами-конструкторами.

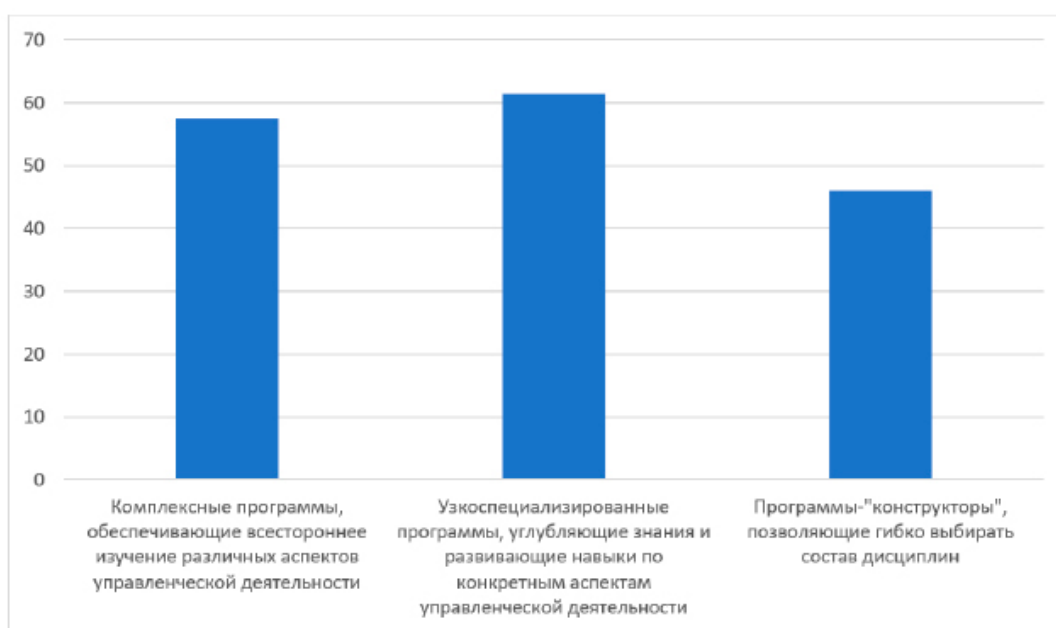


Рисунок 6. Предпочтительный тип программ

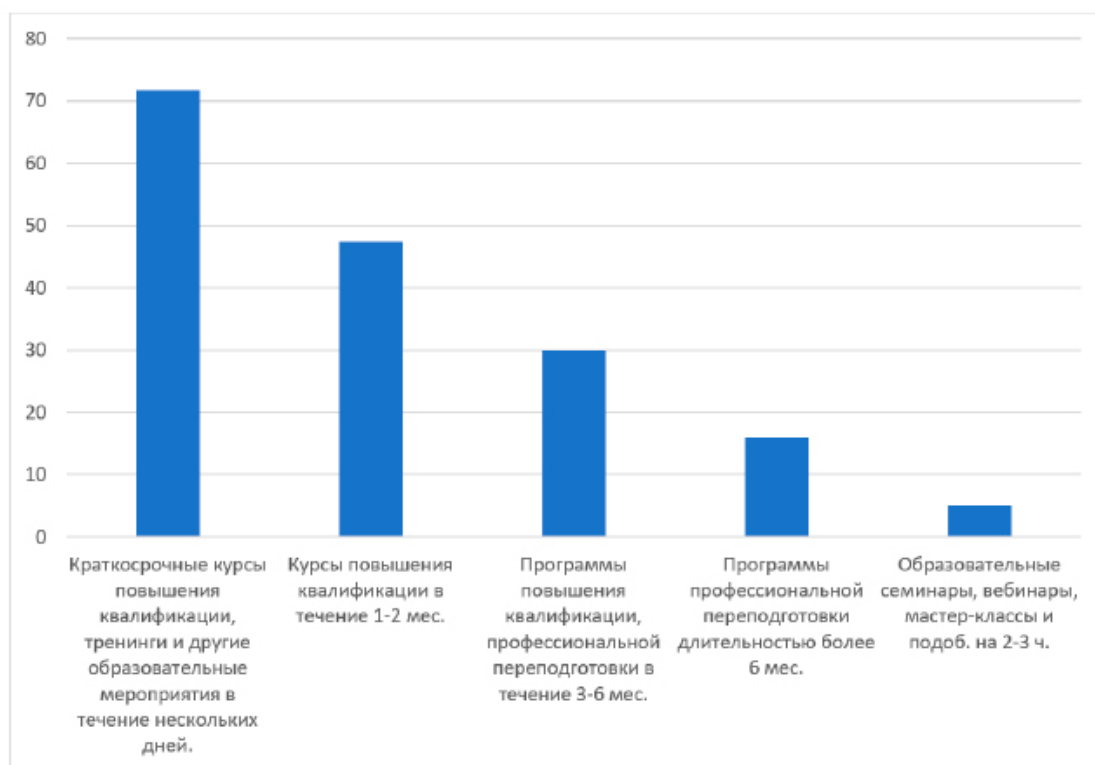


Рисунок 7. Предпочтения служащих по продолжительности программ

При этом, как видно из рис. 7, четко фиксируется ориентированность на короткие форматы, образовательные мероприятия продолжительностью несколько дней.

В открытых вопросах недостаточная удовлетворенность образовательными программами исходя из собственного опыта служащими связывалась с неактуальностью, устаревшим контентом, с неэффективной организацией учебного процесса и методикой преподавания, оторванностью от практики, неквалифицированными преподавателями, формальным подходом и поверхностностью обучения, неудобным форматом.

Заключение

Среди общих направлений совершенствования системы профессионального с учетом задач институционального развития гражданской службы можно выделить следующие. Для эффективного функционирования системы профессионального развития, в частности дополнительного профессионального образования, необходимо решение стратегических вопросов в области планирования, общих принципов и методологии, более полное раскрытие потенциала централизации/дифференциации, укрепление взаимодействия с органами власти, сертификация и развитие сетевых программ, смещение акцентов с конкуренции на интеграцию с целью повышения уровня зрелости кадровой политики в институтах публичной власти, устранение дисбаланса на уровне различных видов службы (особенно гражданской и муниципальной), развитие методологического, инфраструктурно-технологического и материально-технического обеспечения.

Нехватка финансирования, кадров и материально-технической базы является серьезным ограничением для развития. Решение этой проблемы требует поиска технологий эффективного управления ресурсами и оптимизации использования существующей инфраструктуры. Принципиально значимым является

рассмотрение вопросов подготовки и профессионального развития кадрового состава органов публичной власти в контексте непрерывности самого процесса и в единой логике, взаимосвязанности с ключевыми кадровыми процессами. В основе развития самой системы должны быть заложены принципы проактивности всех субъектов (в первую очередь и самих служащих), стратегической ориентированности, сбалансированности и гибкости, человекоцентричности и расширения возможностей индивидуализации образовательных траекторий.

Список литературы:

1. Андрейчук А.А. Система работы с талантами на государственной гражданской службе в России и за рубежом // Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 13. № 104. С. 75-82. DOI: 10.20310/1819-8813-2018-13-104-75-82 а
2. Есберген Р. Шамишева Н. Трансформация системы государственного управления в регионах Республики Казахстан // Экономическая серия Вестника Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева. 2020. № 1. С. 63-72. DOI: 10.32523/2079-620X-2020-1-63-72
3. Annin A.G. et al. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. P. 74-80. DOI:10.15405/epsbs.2020.10.05.11
4. Bhat Z. H., & Rainayee R. A. Examining the mediating role of person-job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective // Global Business Review. 2017. Vol. 20. N 2. P. 529-548. DOI:10.1177/0972150917743377
5. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments // OECD social, employment and migration working papers. 2024. N 303. URL: https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government_f4dab2e9-en.html (дата обращения: 20.06.2024).
6. Dai M. Research on Strengthening the Education and Training of Grassroots Civil Servants // Journal of Theory and Practice of Contemporary Education. 2023. Vol. 3. N 3. P. 13-15. DOI: [https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03\(03\).05](https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03(03).05)
7. Khrykov Y.M. et al. Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants // Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology. 2022. Vol. 2. P. 126-140. DOI: 10.5220/0010929400003364
8. Kohanovskaya I.I. et al. Training of civil servants in the conditions of development of digital economy // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. DOI: 10.15405/epsbs.2020.04.114
9. Ni M. Research on the Ways to Realize the Value of Civil Servants' Network Training // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 319. P. . 444-447. DOI: 10.2991/ichssr-19.2019.84
10. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // Sosiohumaniora. 2020. Vol. 22. N 3. P. . 274-280. DOI: 10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500

Professional development through the lens of civil servants' opinions

Evarovich Svetlana Anatolyevna

Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Center «School of Andragogy and Educational Design», the Graduate School of Public Administration, RANEPa; Moscow, Russian Federation

e-mail: evarovich-sa@ranepa.ru

Martynova Svetlana Eduardovna

PhD in Philology, expert of the Center «School of Andragogy and Educational Design», the Graduate School of Public Administration, RANEPa, Moscow, Russian Federation

e-mail: martynova-se@ranepa.ru

Abstract

The article examines the current state and trends of the system of professional development of government civil servants. It is shown that the issues of qualitative characteristics of the personnel of public authorities, the development of professionalism and competence of employees are inextricably linked with the possibilities of institutional development of the state and municipal administration of the Russian Federation in the interests of citizens and the country. Based on the analysis of key megatrends related to the ongoing social changes, transformations in the labor market, and in the education system, new requirements for the professional development system of employees at the present stage are highlighted. Based on the analysis of the results of the sociological research, the peculiarities of employees' and managers' perception of problematic issues and promising areas of their personal and professional development, allowing them to increase the level of maturity of the system of professional development of civil servants, are described. It is proved that in the context of the maturity level, it is fundamentally important to implement a systematic approach to the professional development of the personnel of the public authority system in a single logic and the need to ensure the principles of complexity, integrity, continuity and flexibility, taking into account changing contexts. It is shown that the development of the system itself should be based on the principles of proactivity of all subjects, strategic orientation, balance, human-centricity and expansion of opportunities for individualization of educational trajectories.

Key words

• public authorities • civil servants • professional development • development of personal and professional resources • career development • professionalism • additional education •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

References

1. Andreychuk A.A. The system of working with talents in the state civil service in Russia and abroad // Socio-economic phenomena and processes. 2018. Vol. 13. N 104. P. 75-82. DOI: 10.20310/1819-8813-2018-13-104-75-82
2. Esbergen R. Shamsheva N. Transformation of the public administration system in the regions of the Republic of Kazakhstan // Economic series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. 2020. N 1. P. 63-72. DOI: 10.32523/2079-620X-2020-1-63-72
3. Annin A.G. et al. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. P. 74-80. DOI:10.15405/epsbs.2020.10.05.11
4. Bhat Z. H., & Rainayee R. A. Examining the mediating role of person-job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective // Global Business Review. 2017. Vol. 20. N 2. P. 529-548. DOI:10.1177/0972150917743377
5. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments // OECD social, employment and migration working papers. 2024. N 303. URL: https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government_f4dab2e9-en.html (accessed: 20.06.2024).
6. Dai M. Research on Strengthening the Education and Training of Grassroots Civil Servants // Journal of Theory and Practice of Contemporary Education. 2023. Vol. 3. N 3. P. 13-15. DOI: [https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03\(03\).05](https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03(03).05)
7. Khrykov Y.M. et al. Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants // Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology. 2022. Vol. 2. P. 126-140. DOI: 10.5220/0010929400003364
8. Kohanovskaya I.I. et al. Training of civil servants in the conditions of development of digital economy // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. DOI: 10.15405/epsbs.2020.04.114
9. Ni M. Research on the Ways to Realize the Value of Civil Servants' Network Training // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 319. P. 444-447. DOI: 10.2991/ichssr-19.2019.84
10. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // Sosiohumaniora. 2020. Vol. 22. N 3. P. . 274-280. DOI: 10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500

Поступила в редакцию: 09.01.2025

Принята в печать: 26.02.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ