

Шашкова Елена Владимировна

магистрант

Михнева Светлана Владимировна

канд. юрид. наук, доцент Российской академии наук (РАН), доцент

Волгоградский институт управления (филиал)

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Волгоград, Волгоградская область

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ

ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ОТ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» К УПРАВЛЕНИЮ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

Аннотация: статья анализирует переход от модели «образовательной деятельности» к управлению компетенциями на государственной службе. На основе анализа ст. 44 ФЗ №79-ФЗ выявляются ограничения формального подхода. Обосновывается необходимость внедрения системы, интегрирующей оценку компетенций, индивидуальные планы развития и практико-ориентированные форматы обучения для повышения эффективности государственных органов.

Ключевые слова: профессиональное развитие, гражданские служащие, управление компетенциями, образовательная деятельность, модель компетенций, обучение на практике.

В условиях динамичных социально-экономических изменений и цифровой трансформации профессиональное развитие персонала становится ключевым фактором эффективности любой организации, особенно системы государственного управления. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ в ст. 44 относит организацию профессионального развития гражданских служащих к основным направлениям кадровой работы [1]. Трактовка этого понятия как «образовательной деятельности», сводимой к пери-

одическому прохождению курсов повышения квалификации, вступает в противоречие с современными вызовами. Существующая система часто носит формальный характер, оторвана от реальных потребностей службы и не обеспечивает единства обучения и практики [2]. Цель данной статьи – проанализировать эволюцию подхода к профессиональному развитию от узкого понимания «образования» к системному управлению профессиональными компетенциями и обосновать практические шаги по реализации такого перехода.

1. Традиционная парадигма: «образовательная деятельность» и ее ограничения. В рамках сложившейся практики профессиональное развитие (ПР) часто редуцируется до понятия «дополнительное профессиональное образование» и воспринимается как выполнение формального требования. Его ключевые характеристики: 1) событийный характер – ПР представляет собой разовое или периодическое мероприятие (курс, семинар), не интегрированное в непрерывный процесс служебной деятельности, 2) ориентация на процесс, а не на результат – критерием успеха выступает сам факт прохождения обучения и получение документа (удостоверения, диплома), а не измеримый рост компетенций и их применение на рабочем месте, 3) централизованность и унификация – программы часто носят общий характер, слабо учитывающий специфику деятельности конкретного государственного органа или должности, 4) разрыв теории и практики – содержание учебных программ может отставать от актуальных запросов управлической практики и цифровых трендов, что снижает практическую ценность обучения [3].

Такой подход реализует одну функцию – образовательную, оставляя за рамками вопросы диагностики потребностей, оценки эффективности и закрепления полученных знаний в повседневной работе. Это приводит к «кадровому парадоксу»: служащие формально повышают квалификацию, но реальная эффективность растет недостаточными темпами.

2. Современный подход: управление профессиональными компетенциями как система. Альтернативой выступает парадигма управления профессиональ-

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ными компетенциями, которая рассматривает ПР как непрерывный, целенаправленный и системный процесс, интегрированный в общую стратегию управления персоналом. Компетенция в данном контексте понимается как интегральное качество специалиста, включающее не только знания, но и умения и личностные установки для решения профессиональных задач. Элементы новой парадигмы представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ парадигм профессионального развития

<i>Критерий</i>	<i>Традиционная парадигма («Образовательная деятельность»)</i>	<i>Современная парадигма («Управле- ние компетенциями»)</i>
<i>Сущность</i>	Событие, направленное на передачу знаний	Непрерывный процесс развития способности решать профессиональные задачи
<i>Цель</i>	Выполнение плана обучения, получение документа	Прирост конкретных компетенций, повышение индивидуальной и организационной эффективности
<i>Фокус</i>	На процессе обучения	На результате (поведенческих изменениях на рабочем месте)
<i>Основа планирования</i>	Установленная периодичность (раз в 3 года)	Результаты оценки компетенций, цели госоргана, индивидуальный план развития (ИПР)
<i>Роль служащего</i>	Пассивный получатель знаний	Активный субъект, ответственный за свое развитие
<i>Форматы</i>	Преимущественно очные лекции, семинары	Смешанное обучение (blended learning): онлайн-курсы, стажировки, проектная работа, наставничество, ротация
<i>Оценка эффективности</i>	Факт обучения, удовлетворенность слушателей	Изменение уровня компетенций, влияние на показатели эффективности труда

Переход к этой модели предполагает последовательную реализацию нескольких этапов: Разработка профилей (моделей) компетенций для групп должностей и категорий служащих, которые становятся объективным стандартом. Регулярная оценка компетенций (через асессмент-центры, 360-градусную оценку, анализ выполнения задач) для выявления индивидуальных «разрывов» (gap analysis). Формирование индивидуального плана развития (ИПР) на основе выявленных дефицитов и карьерных устремлений служащего. Подбор адресных форм развития (тренинги, наставничество, участие в проектных группах, стажировки), максимально приближенных к реальной деятельности. Оценка результативности ПР путем повторной оценки компетенций и анализа вклада в достижение целей подразделения.

3. Интеграция обучения и практики: ключевые инструменты новой модели. Для преодоления разрыва между обучением и практикой необходимы следующие инструменты: 1) наставничество и супервизия – закрепление опытных руководителей или внешних экспертов за служащими для консультативной поддержки в применении новых знаний, 2) проектно-ориентированное обучение – выполнение реальных рабочих задач или специальных проектов в составе команды как основная форма развития управленческих и профессиональных навыков; 3) ротация и стажировки – временное перемещение служащих в другие подразделения или органы власти для приобретения нового опыта и комплексного понимания процессов, 4) цифровые платформы и micro-learning – использование онлайн-курсов, симуляторов и коротких обучающих модулей для гибкого, непрерывного и персонализированного обучения.

Реализация такого подхода требует пересмотра роли кадровых служб, которые должны стать центрами развития компетенций, а также изменения управленческой культуры, где руководители несут прямую ответственность за развитие своих подчиненных. Трансформация подхода к профессиональному развитию государственных гражданских служащих от формальной «образовательной деятельности» к системному управлению компетенциями является не модным трен-

дом, а насущной необходимостью. Она напрямую вытекает из требований современности к скорости, качеству и сложности государственных решений. Переход к новой модели, основанной на профилях компетенций, индивидуальных планах развития и интеграции обучения в рабочую практику, позволит превратить профессиональное развитие из статьи расходов в стратегические инвестиции в человеческий капитал государства. Это, в свою очередь, обеспечит рост персональной эффективности служащих, повысит адаптивность государственного аппарата к изменениям и в конечном итоге укрепит доверие граждан к институтам власти. Для реализации этого перехода требуется не только совершенствование нормативной базы, но, в первую очередь, изменение управленческого мышления и внедрение современных технологий управления персоналом в практику государственных органов.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 05.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – №31. – Ст. 44, 3215.
2. Петров А.В. Профессиональное развитие государственных служащих: недостатки текущей системы и пути трансформации / А.В. Петров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – №3. – С. 45–63.
3. Смирнов Г.А. Цифровые компетенции в системе государственного управления: вызовы и требования к образовательным программам / Г.А. Смирнов // Государственная служба. – 2024. – №6. – С. 110–118.
4. Кабашов С.Ю. Кадровая политика и кадровая работа в современной России: теория и практика / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2023. – 280 с.
5. Спенсер Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
6. Об утверждении методических рекомендаций по внедрению системы управления компетенциями в государственных органах: Приказ Минтруда России от 12.12.2024 №901н [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202502150012> (дата обращения: 15.12.2025).

7. Михнева С.В. Современная реформа местного самоуправления в Российской Федерации: итоги и перспективы / С.В. Михнева // Вестник Волгоградского филиала МФЮА. – 2015. – №1. – С. 63–70. – EDN WGBHTML