

# ОПУБЛИКОВАТЬ СТАТЬЮ

в изданиях НИЦ "Социосфера"



[ПОДРОБНЕЕ](#)

## СОЦИОСФЕРА

- *Российский научный журнал*
- *ISSN 2078-7081*
- *РИНЦ*
- *Публикуются статьи по социально-гуманитарным наукам*

## PARADIGMATA POZNÁNÍ

- *Чешский научный журнал*
- *ISSN 2336-2642*
- *Публикуются статьи по социально-гуманитарным, техническим и естественно-научным дисциплинам*

[ПОДРОБНЕЕ](#)



## СБОРНИКИ КОНФЕРЕНЦИЙ

- *Широкий спектр тем международных конференций*
- *Издание сборника в Праге*
- *Публикуются материалы по информатике, истории, культурологии, медицине, педагогике, политологии, праву, психологии, религиоведению, социологии, технике, филологии, философии, экологии, экономике*



[ПОДРОБНЕЕ](#)

нет-ресурсов практически невозможно. Касается это и образовательного пространства, в котором интернет-сервисы могут использоваться и как вспомогательные компоненты, и как полноценные учебные дисциплины.

### Библиографический список

1. Гальскова Н.Д. Современные педагогические технологии обучения иностранным языкам. М.: МГПУ, 2012. 68 с.
2. Maley A. (series editor). Resource Books for Teachers. London : Oxford University Press, 2010.
3. <https://medium.com/direktoria-online/ad2a4fd2b9b7> (дата обращения: 25.02.2021).
4. <https://education.yandex.ru/teacher/posts> (дата обращения: 27.02.2021).

## ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ВЗГЛЯД СОЦИОЛОГА

**Н. В. Натапова**

**К. С. Идиатуллина**

**Ю. А. Вафина**

*Кандидат социологических наук, доцент,*

*доктор политических наук, профессор,*

*кандидат социологических наук, доцент,*

*Казанский национальный*

*исследовательский технологический*

*университет,*

*г. Казань, Татарстан, Россия*

---

**Summary.** The organizational and legal mechanism of professional development of civil public employees realization in Russian Federation and Tatarstan Republic is shown in light of adoption of some legal acts of 2017–2019 years; motivation of public administration in the sphere of personnel policy and motivation of employees to get necessary competences for successful work is found.

The process of introduction of competence-based approach to the system of professional development and retraining of civil public employees in Tatarstan Republic is considered.

The experience of organizing various forms of professional development of civil public employees in the territorial subject of the Russian Federation: traditional courses, training platforms, trainings, etc. are described in the article.

The main directions of adaptation of the additional professional education of civil public employees and civil public employees themselves system to modern requirements in Tatarstan Republic are revealed; the problems and potential of changes in the human capital of public administration are shown.

**Keywords:** competence; competence-based approach; civil servant; continuing education; programs of training; development of civil employees.

---

Актуальность темы определяется возросшими требованиями к профессионализму государственных служащих во всем мире, включая Россию. Изменения, происходящие в социуме, экономике, управлении, требуют соответствующего им качества управленческих кадров. Совершен-

ствование используемых кадровых технологий, поиск и внедрение новых более эффективных способов управления человеческими ресурсами являются насущными задачами настоящего и будущего государственной службы как федерального, так и регионального уровня. Постоянные вызовы системе государственного управления требуют от госслужащих владения в совершенстве компетенциями, необходимыми для решения настоящих и будущих проблем, обеспечения конкурентоспособности себе и системе управления. В этом контексте ряд новых нормативно-правовых актов нацеливает на создание системы профессионального развития гражданских служащих, основанной на принципе непрерывного образования [6], [8].

Анализ литературы по проблеме обучения управленческих кадров показывает, что значительная часть исследований опирается на компетентностный подход: это и модель сформированности компетенций, технологии и модели оценки государственных гражданских служащих и т. д. Работы Р. Уайта конца 50-х гг., затем Д. МакКлелланда ввели в научный оборот понятия: «компетенция», «компетентностный подход», был разработан аналитический инструментарий методологии. Это способствовало росту исследований компетенций с позиций разных наук, отметим публикации таких ученых и практиков, как Л. Спенсер и С. Спенсер [8], Р. Бояцис [3] и др. Они рассматривали компетенцию как качество индивидуума, позволяющее ему высокоэффективно и/или наилучшим образом выполнять работу. Отметим также работы российских ученых, анализирующие содержание и структуру понятия «компетенция» – Е. И. Кудрявцевой [5], А. Э. Федорова, С. Е. Метелева, А. А. Соловьева, Е. В. Шляковой [9] и др.

В рамках данного исследования мы будем опираться на понимание компетенции как «комплекса профессиональных и личностных качеств, которые проявляются в поведении государственного гражданского служащего и свидетельствуют о наличии необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей знаний, умений, навыков, а также опыта профессиональной деятельности» [1, с. 126]. Данный подход учитывает: 1) когнитивные компетенции (знания); 2) функциональные компетенции; 3) личностные компетенции.

Определенный интерес представляет концепция управления человеческими ресурсами заключающаяся в реализации гуманистического подхода к управлению, рассматривающая человека как ценный актив организации, ее конкурентное преимущество. Гармонизация интересов, ценностей, мотивов работника и организации в целом позволяет говорить об эффективности персонала. К. Номден уточняет, что современное управление персоналом на государственной службе основывается исключительно на парадигме администрирования – «управление телом», т.е. четкой разработке правил и стандартов. Такая система характерна для большинства стран Европы. Управление человеческими ресурсами, считает К. Номден, представляет собой целую систему компонентов, что подразумевает, с одной стороны, акцент на потребностях общества и государственного слу-

жащего как части этого общества, с другой – оценку эффективности и сопоставимости деятельности государственного служащего с потребностями государства в целом [4, с. 91–92].

В рамках современных тенденций развития непрерывного профессионального образования достаточно активно изучаются вопросы построения модели системы профессиональных компетенций, формируемые и развиваемые у гражданских служащих в процессе учебной деятельности, а также способы контроля уровня сформированности этих компетенций [2].

Анализ литературы показывает, что система государственного управления наряду с обновлением нормативно-правовой базы организационно должна перестроить систему подготовки госслужащих, включая формирование мотивации на постоянное обновление знаний, приобретение новых компетенций, профессиональное развитие. Формирование высокопрофессиональной государственной службы рассматривается как принципиально важное условие успешной реализации реформ и решения задач, стоящих перед органами государственной власти на современном этапе [1, с. 91].

Для изучения процесса адаптации гражданской службы Республики Татарстан к новым установкам профессионального развития и степени завершенности этого процесса был проанализирован доступный массив информации, проведен экспертный опрос руководителей структурных подразделений органов государственной власти в декабре 2019 года (n=19) по восприятию системы профессионального развития гражданских служащих, на предмет опривычивания категории «компетенция» для руководителей. При изучении портала «Государственная и муниципальная служба Республики Татарстан», сайта Министерства экономики РТ (который практически выполняет функции проектного офиса в РТ), материала сетевого издания «События» Татинформа «От специалиста до министра: как сделать карьеру на госслужбе», сайта Высшей школы ГМУ К(П)ФУ были выявлены официальные нормативные и распорядительные документы по организации обучения, позволяющих определить частоту использования категории «компетенция» в выступлениях руководителей по кадровым вопросам, в отзывах слушателей, компетентностную основу обучающих программ.

Анализ документа «График проведения тренингов по актуальным направлениям управленческой деятельности для заместителей руководителей министерств и ведомств, заместителей глав, руководителей исполнительных комитетов муниципальных районов и городских округов Республики Татарстан» за 2016 г. показывает, что компетентностный подход уже был заложен в основу тренингов. Например, по теме «Управление исполнением» определены формируемые навыки: управление подчиненными, определение готовности сотрудника к выполнению той или иной задачи, трансляция стандартов работы, контроль исполнения поручений и т.п. Анализ выступлений Президента Республики Татарстана, руководителей Департамента государственной службы и кадров Аппарата Президента РТ, членов Кабинета Министров РТ, глав муниципальных образований пока-



зывает, что все они уверенно используют понятие «компетенция», т.е. это привычная составляющая часть управленческой практики.

В календарном плане повышения квалификации Департамента государственной службы и кадров Аппарата Президента РТ на 2019 г. было запланировано 102 группы, обучающихся по 40 программам, объем которых в основном от 28 до 72 ч. На основе изучения Календарного плана Департамента, перечня стажировочных площадок, направлений подготовки Высшей школы ГМУ К(П)ФУ можно выделить несколько групп (кластеров) компетенций по основному содержанию (функциям). Это: а) Адаптация к государственной службе (программы и тренинги «Начинающий государственный служащий», «Наставничество» и др.); б) Коммуникации (клиентоориентированность) (программы «Взаимодействие с населением. Работа с обращениями граждан», «Эффективная коммуникация на службе» и др.); в) Цифровизация (программа «Цифровая экономика»); г) Руководство и лидерство (например, программа «Эффективный управленец»); д) Отраслевая подготовка (например, программы «Технологии финансового анализа предприятий и организаций») и т. д. Календарный план на 2020 г. сформирован по примеру предыдущего года.

Наиболее востребованными стали компетенции в сфере информационных технологий. Здесь существует несколько вариантов подготовки. В рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в АНО ВО «Университет Иннополис» в октябре-ноябре 2019 году совместно с Министерством цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан организовано обучение для государственных и муниципальных служащих, работников подведомственных организаций по образовательным программам: «CDO – управление, основанное на данных»; «CDO (Chief Digital Transformation Officer) – руководитель цифровой трансформации». Таким образом, программы направлены на развитие компетенций служащих в области цифровой трансформации, цифровой экономики, эффективного управления отраслевыми проектами в сфере цифровизации.

Среди актуальных направлений профессионального развития следует отметить развитие коммуникационных навыков, это работа с обращениями граждан, методики выстраивания системы эффективных коммуникаций с жителями и городскими сообществами и т.д. Для руководящих кадров предлагаются программы и тренинги по темам: Эффективный руководитель, Результативная команда, Креативное мышление, Эмоциональный интеллект, Управление проектами и т.п.

Профессиональное развитие ориентирует на использование активных форм обучения: семинары, тренинги, мастер-классы, конференции, круглые столы, служебные стажировки; самостоятельное изучение государственными гражданскими служащими образовательных материалов; образовательные курсы, доступ к которым предоставляется и в дистанци-

онной форме и т.д. Многие из этих форм уже используется в системе дополнительного профессионального образования.

Анализ процесса изменения системы дополнительного профессионального образования и адаптации к нему кадров государственного и муниципального управления показывает, что служащие, проходящие периодически аттестацию, повышение квалификации освоили понятие «компетенция», но насколько хорошо они усвоили принцип непрерывного профессионального развития, пока еще рано судить. Концепт профессионального развития требует качественных изменений в мышлении госслужащих, в формировании мотивации на самосовершенствование, практически постоянное обучение. При этом система госслужбы снимает с себя обязательства по плановому направлению работников на повышение квалификации с отрывом от места работы в установленные сроки. В настоящее время идет процесс осмысления изменений, об этом говорят результаты социологического исследования.

Результаты экспертного опроса показали, что большинство руководителей структурных подразделений органов государственной власти Республики Татарстан считают важным и необходимым постоянное повышение квалификации и формирование компетенций служащих. Среди наиболее эффективных мероприятий по приобретению новых знаний, умений и развития профессиональных и личностных качеств эксперты выделили: семинары, тренинги, мастер классы и конференции, круглые столы, служебные стажировки, т.е. мероприятия, направленные на ускоренное приобретение новых знаний и умений и мероприятия, направленные на изучение передового опыта, технологий государственного управления, обмен опытом, соответственно. Заметим, что программы повышения квалификации стоят на третьем месте в системе ранжирования, а программы профессиональной переподготовки не берутся во внимание экспертами. Отвечая на вопрос о том, что способствует успешной работе гражданского служащего, эксперты однозначны в выборе ответа – накопленный опыт (100 %). Пять экспертов высказались о сочетании накопленного опыта и наличия профильного образования. Также эксперты называли – «личностные качества служащего», «актуализацию знаний с части законодательства», «компетенций отраслевой сферы», и др.

В настоящее время нормативные акты отменили периодичность прохождения повышения квалификации гражданских служащих не реже одного раза в три года и однозначного отношения к этому у экспертов не сложилось. Десять респондентов (53 %) отрицательно относятся к данному нововведению, шесть респондентов (31 %) положительно, три эксперта считают, что периодичность прохождения повышения квалификации не имеет значение для успешной работы, один из них высказал мнение об увеличении интервала прохождения программы повышения квалификации до 5 лет.

В то же время возникает ряд новых проблем, которые потребуют использовать изрядную долю креативности в управлении человеческими ресурсами государственной и муниципальной службы республики равно как и всей федерации. Речь идет о реализации принципа непрерывности при организации самого процесса профессионального развития (включая индивидуализацию подготовки) и его оценке, что предполагает формирование новой идеологии у служащих, разработку новых обучающих технологий, создание инфраструктуры и т. п. Большинство действующих обучающих программ и тренингов завершается тестированием, которое не реализует в полной мере компетентностный подход, т. к. проверяет только знания, а на госслужбе важное значение имеет личностный аспект и сформированность профессиональных навыков, включая навыки и установки. Ведь для госслужбы нужен работник психологически устойчивый, со сформированными антикоррупционными установками, относящийся к своей работе не только как к источнику существования, но и как к служению обществу и государству. Принципиальное значение в профессиональном развитии управленцев, особенно руководителей, будет иметь реализация стратегического прогностического принципа, т.е. нужно готовить их к вероятностным будущим состояниям, проблемам завтрашнего дня, формирования стратегического мышления, нацеленного на развитие, тогда как вся существующая система ДПО основывается на трансляции зарубежного и российского опыта. Программы подготовки должны быть более гибкими, быстро реагирующими на вызовы времени (надо учить госслужащих работать в условиях угроз, эпидемий, массовых протестов, конфликтных ситуаций, экономического роста и т.д.). Возрастает значимость как качества материалов электронных обучающих платформ, так и возможности их использования для профессионального развития. Расширение общественного контроля за государственной службой, соблюдение принципа конкуренции на рынке образовательных услуг поставит вопрос и о диверсификации баз обучения (обучающих программ), поскольку в настоящее время большинство обучающих программ осуществляется Высшей школой ГМУ К(П)ФУ.

Указанные проблемы в значительной степени носят фундаментальный характер, являются составной частью российского политического и социокультурного процесса и требуют внимания. Необходимы серьезные научные исследования в сфере профессионального развития государственных и муниципальных служащих, подготовка новых программ, материалов для обучения, инфраструктуры. Просто перейти к заявленному в государственных документах профессиональному развитию государственных служащих не получится.

#### **Библиографический список**

1. Антонюк В.С., Эрлих Г.В., Козина М.В. Игровые технологии как форма активизации подготовки кадров государственной и муниципальной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. –2019. - № 3. – С. 123-152.

2. Борщевский Г.А., Калмыков Н.Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих // *ArsAdministrandi* (Искусство управления). – 2017. – Том 9. – № 4. – С. 550-569.
3. Бояцис Р. Компетентный менеджер: модель эффективной работы/пер. с англ. – М.: НИРРО, 2008 – 340 с.
4. См.: Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Повышение квалификации государственных служащих в системе управления человеческими ресурсами// *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление.* – 2016. – № 1. – С. 91-98.
5. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджменткомпетенций. – СПб: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. – 340 с.
6. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/76dc6224f620ae104db8b8d1b104b4c995a0933d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/76dc6224f620ae104db8b8d1b104b4c995a0933d/)
7. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.02.2019г. № 68. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/62996a38e9824ea366fc9ed7ba9190a179324b4b/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/62996a38e9824ea366fc9ed7ba9190a179324b4b/)
8. Спенсер-мл. Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе/ пер. с англ. – М: НИРРО, 2005.– 384 с.
9. Федоров А.Э., Метелев С.Е., Соловьев А.А., Шлякова Е.В. Компетентностный подход в образовательном процессе: монография. –Омск: «Омскбланкиздат», 2012. – 210 с.





## СРОЧНОЕ ИЗДАНИЕ МОНОГРАФИЙ И ДРУГИХ КНИГ



*Два места издания Чехия или Россия.  
В выходных данных издания  
будет значиться*

**Прага: Vědecko vydavatelské  
centrum "Sociosféra-CZ"**

*или*

**Пенза: Научно-издательский  
центр "Социосфера"**

## РАССЧИТАТЬ СТОИМОСТЬ

- Корректурa текста
- Изготовление оригинал-макета
- Дизайн обложки
- Присвоение ISBN



## У НАС ДЕШЕВЛЕ

- Печать тиража в типографии
- Обязательная рассылка
- Отсудка тиража автору