



Научная статья

УДК 378.046.4

<https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>

EDN DAFETT

Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих

Светлана Эдуардовна Мартынова¹, Татьяна Будаевна Лаврова²,
Светлана Анатольевна Еварович³, Алексей Маркович Колесников⁴

^{1, 2, 3, 4}Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

¹martynova-se@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0076-5711>

²lavrova-tb@ranepa.ru

³evarovich-sa@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3920-8960>

⁴kolesnikov-am@ranepa.ru

Аннотация. Целью статьи является выявление организационных и методологических аспектов дополнительного образования государственных служащих в зарубежных странах. Актуальность обращения к мировому опыту обусловлена необходимостью совершенствования системы профессионального развития. Методология включает анализ научных публикаций, материалов сайтов национальных академий госслужбы и государственных органов зарубежных стран; обзоров национальных и международных организаций за 2021–2024 гг. Различные источники позволили рассмотреть вопросы профессионального развития госслужащих на примере 25 стран. Выявлены направления деятельности государства по профессиональному развитию госслужащих, новые образовательные модели, направления подготовки и формируемые компетенции (клиентоцентричные, цифровые, адаптивные, транспрофессиональные, лидерские), образовательные форматы и новые цифровые инструменты для формального и неформального обучения. В современной системе профессионального развития госслужащих выделены субъект управления данным процессом, объект управления, управляющее воздействие, предпочтительное состояние. Сделан вывод о том, что система профессионального развития приобретает характер экосистемы, в которую вовлечены не только органы власти, госорганизации и образовательные учреждения, но и профессиональные сообщества; некоммерческие, консалтинговые, исследовательские организации; бизнес-структуры; граждане; международные институты.

Ключевые слова: государственная служба, профессиональное развитие, тренды, кадровый резерв, образовательные форматы

Благодарности: работы по научно-методическому обеспечению выполнены в рамках исполнения государственного задания РАНХиГС на 2024 год 12.17-2024 «Методология, технологии и организационно-правовые механизмы формирования и использования федерального кадрового резерва на государственной гражданской службе посредством ЕИСУКС».

Для цитирования: Мартынова С. Э., Лаврова Т. Б., Еварович С. А., Колесников А. М. Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>. EDN DAFETT

Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants

Svetlana E. Martynova¹, Tatyana B. Lavrova²,
Svetlana A. Evarovich³, Aleksey M. Kolesnikov⁴

^{1, 2, 3, 4}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

¹martynova-se@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0076-5711>

²lavrova-tb@ranepa.ru

³evarovich-sa@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3920-8960>

⁴kolesnikov-am@ranepa.ru

Abstract. The aim of the study is to identify the organizational and methodological aspects of additional education of civil servants in foreign countries. The relevance of turning to international experience is due to the need to form a professional development system. The methodology includes an analysis of scientific publications, materials from the websites of national academies of civil service and government agencies of foreign countries; reviews of national and international organizations for 2021–2024. Various sources made it possible to consider the issues of professional development of civil servants using the example of 25 countries. The areas of state activity in the professional development of civil servants, new educational models, areas of training and formed competencies (client-centric, digital, adaptive, transprofessional, leadership), educational formats and new digital tools for formal and informal learning are identified. In the modern system of professional development of civil servants, the subject of management of this process, the object of management, the managing influence, the preferred state are identified. It is concluded that the professional development system is acquiring the character of an ecosystem, which involves not only government bodies, state organizations and educational institutions, but also professional communities; non-profit, consulting, research organizations; business structures; citizens; international institutions.

Ключевые слова: civil servants, professional development, training, global trends, personnel reserve

Acknowledgments: The work on scientific and methodological support was carried out within the framework of the execution of the RANEPA state task for 2024 12.17-2024 "Methodology, technologies and organizational and legal mechanisms for the formation and use of the federal personnel reserve in the civil service through the EISUCS".

For citation: Martynova S. E., Lavrova T. B., Evarovich S. A., Kolesnikov A. M. Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(4):67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>. EDN DAFETT

Введение

Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации»¹ содержит положение об организации профессионального развития лиц, включенных в федеральный кадровый резерв (далее – ФКР). В этой связи при формировании системы профразвития ФКР может быть продуктивно обращение к мировым трендам дополнительной подготовки госслужащих, поскольку такие изменения отражают основные тенденции, которые уже проявляются и будут проявляться и в РФ. Учитывая высокий уровень резерва – для замещения должностей федеральной гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы – знание ведущих тенденций может выступать необходимым условием разработки программ профессионального развития.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации», Положение о федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=606375908&rdk=&link_id=23&intelsearch.

Целью нашего исследования, отраженного в данной статье, выступило выявление организационных и методологических аспектов дополнительного образования госслужащих в зарубежных странах, которые можно отнести к трендам профразвития госслужащих. Конкретизация цели в задачах исследования подразумевает анализ 1) систем организации профессионального развития госслужащих, 2) формируемых компетенций / направлений обучения, 3) образовательных форматов и технологий.

Такое определение задач обусловлено как практической потребностью организации профессионального развития лиц, включенных в федеральный кадровый резерв, так и научными дефицитами разработки данной темы. В научной литературе подходы к организации профразвития госслужащих освещаются в работах по страновым исследованиям [1–6 и др.], а также в публикациях по отдельным аспектам профессионального развития госслужащих [7–15 и др.]. При этом слабо представлено широкое обобщение основных мировых тенденций, между тем как именно системное представление о различных аспектах необходимо для организации профразвития федерального кадрового резерва.

В настоящей статье в качестве мировых трендов квалифицированы:

- ключевые, повторяющиеся аспекты, которые упоминаются в научной литературе и специальных источниках;
- научные подходы и практика, свойственные развитым странам;
- инновации организационного и технологического характера в сфере дополнительного профессионального образования госслужащих.

Источниками сведений о мировых трендах выступили:

- научная литература за 2018-2023 г.г. Выбор научных публикаций осуществлен по запросу «training of civil servants», «professional development of civil servants» в Google Scholar;
- материалы сайтов национальных академий госслужбы: Колледжа лидерства при правительстве Великобритании, Национального института государственной службы Франции;
- материалы сайтов государственных органов зарубежных стран: Правительства Канады, Министра государственного управления Правительства Италии, Федерального агентства США «Центр государственной службы Стенниса»;
- обзоры национальных и международных организаций за 2021-2024 г.г., посвященные различным аспектам профессионального развития госслужащих: Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), Национальной академии публичного управления США (National Academy of Public Administration, NAPA).

Проанализированы сведения о профессиональном развитии госслужащих в США, Великобритании, Германии, Франции, Испании, Италии, Нидерландах, Хорватии, Косово, Албании, Канаде, Сингапуре, Гонконге, Новой Зеландии, Китае, Казахстане, Объединенных Арабских Эмиратах, Вьетнаме, Индонезии, Бангладеше, Нигерии. Кроме того, в обзорах ОЭСР (OECD) отражается обширная практика европейских и других стран (кроме ряда из упомянутых выше, еще Австралии, Республики Корея, Дании). Таким образом, различные источники позволили рассмотреть вопросы профразвития госслужащих на примере 25 стран.

Таким образом, квалификация тренда как тенденции, очевидной во многих государствах мира, причем государствах разной величины¹, подкреплена анализом практики как развитых, так и развивающихся стран, которые находятся на разных континентах, имеют несопоставимую площадь и численность населения.

Система организации профессионального развития госслужащих

Система профессионального развития госслужащих за рубежом формируется под влиянием нескольких факторов:

Дефицит средств. Во многих странах мира бюджет, выделяемый на повышение квалификации государственных служащих посредством обучения, минимален. Соответственно, возникают модели, которые позволяют максимизировать знания, полученные ограниченным кругом лиц [16, р. 165]. Так, правительства поощряют каждого из тех, кто прошел обучение, обмениваться

¹ Government trends 2023. A report by Deloitte Center for Government Insights. 2023 // Deloitte Development LLC. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html> (дата обращения: 02.04.2023).

полученной информацией с коллегами [16, р. 164]. В результате исследователи признают, что при тех же затратах на обучение, если будет увеличен обмен знаниями и качество трудовой жизни, можно повысить эффективность государственной службы [16, р. 173].

Кроме того, правительства развивают профессиональную культуру, призванную побудить государственных служащих искать передовые модели и лучшую практику и делиться этими сведениями [16, р. 164]. С такой целью повышается информирование о системах управления знаниями, внедряется существенное поощрение госслужащих к сбору, обработке и распространению полученных сведений среди других сотрудников. Кроме того, поощряется передача экспертных знаний, которыми владеет госслужащий в силу своего собственного опыта и компетенций. Во Франции и Германии при включении в программу обучения даже делается ставка на внутренне мотивированных людей, которые затем становятся драйверами позитивных изменений [17].

В Испании меры жесткой экономии обусловили решение об установлении приоритетов в обучении. Таким приоритетом стало направление «инновации в государственной службе», вероятно, в силу флагманской способности инноваций развивать и другие направления. В Канаде политика жесткой экономии обусловила повышенное внимание к электронному обучению для всех государственных служащих [28, р. 130].

Развитие информационно-коммуникационных технологий. Популярность электронного обучения обусловлена не только соображениями экономии, но и тем обстоятельством, что подавляющее большинство государственных служащих учатся и работают [18, р. 131].

Электронный формат преобразует саму модель обучения, главным принципом которой становится ориентация на обучающегося: его индивидуальные способности и потребности [18, р. 137; 19, р. 444]. В этой связи китайские исследователи используют термин «человекоориентированные ценности сетевого кадрового образования» [19, р. 446].

Ввиду различий возраста, профессии, способностей, знаний госслужащих традиционное обучение в незначительной степени удовлетворяет индивидуальные потребности. Сетевое обучение как раз имеет характеристики разнообразия, своевременности содержания, автономности и открытости. Исследователи подчеркивают, что госслужащие могут самостоятельно выбирать содержание, методы обучения, что повышает их интерес к подготовке и способствует достижению индивидуальных целей [19, р. 445]. Автономия образовательной деятельности обучаемого преодолевает диктат традиционного подхода, при котором преподаватель напрямую вмешивается в выбор.

Кроме того, электронное обучение выходит за рамки традиционного образования, ориентированного на получение объема знаний и формирование навыков [20, р. 896]. По меткому наблюдению китайских исследователей, сетевое обучение государственных служащих – это практическая деятельность. Новый формат дает возможность реализовать инновации и инициативу со стороны обучающегося. Кроме того, в противовес подходам централизованного офлайн-обучения с жесткой последовательностью госслужащие в сети могут осуществлять подготовку фрагментировано [19, р. 445].

С целью реализации индивидуального подхода, как считают исследователи, необходимо изучение потребностей обучающихся с помощью социологических опросов, планирование и своевременное обновление учебных программ в соответствии с потребностями, разработка большого количества учебных программ и ресурсов для обеспечения свободы выбора, создание высококачественной и удобной платформы онлайн-обучения, проведение научной и разумной оценки качества [19, р. 444-446], а также усиление методической, аналитической и информационной поддержки образовательных программ [21, р. 79].

Высокий уровень образования госслужащих. Как отмечают исследователи, госслужащие, как правило, имеют высшее образование, а потому более ориентированы на активную работу, чем на пассивное восприятие готовых знаний; более склонны к гибкому реагированию. Соответственно востребованы модели обучения, отличающиеся интерактивностью, позволяющие слушателям проявить самостоятельность и способность к инновациям. При этом меняется суть обучения, которое теряет свой традиционный смысл и превращается в новый вид коллективной исследовательской и проектной деятельности по преобразованию окружающей действительности.

Электронное обучение становится все более популярным также в силу этой причины – возможности обеспечить самостоятельное принятие решений. Исследователи утверждают, что в таких условиях исчезает и сопротивление обучению, которое может возникать при директивном дидактическом подходе к образованным слушателям [18, р. 137].

Делается вывод о том, что модель обучения, сфокусированная на проецировании лучших практик в решении стандартных задач, обречена на постоянное отставание. Между тем, этот подход свойственен большей части учреждений, осуществляющих подготовку госслужащих. Перспективным признается подход, который ориентирован не только на приобретение опыта эффективного государственного управления, но и на разработку новых моделей, подходящих для работы в условиях быстрого изменения социальных процессов.

Первый подход более распространен в учреждениях, которые ориентированы на формальный результат – выдачу сертификатов после окончания обучения. Второй распространен в ведущих университетах, имеющих значительный потенциал ученых, преподавателей, специализирующихся в области государственного управления. Такой потенциал позволяет превратить традиционный процесс обучения в коллективное исследование и проектную деятельность по разработке инновационных моделей [18, p. 137].

Внимание государства к профессиональному развитию госслужащих

Заинтересованная и целенаправленная политика государства и соответственно наличие профильных подразделений и организаций играют существенную роль в повышении результативности подготовки и переподготовки госслужащих. В первую очередь, отметим наличие нормативно закреплённой и реализуемой государственной программы обучения госслужащих. Вне такой политики, как утверждают исследователи, обучение будет безрезультатным. Однако и наличие такой политики, как показывает практика Вьетнама, не дает ожидаемых результатов, если планирование несвоевременно, не синхронизировано, а функции субъектов государственного управления в области подготовки и переподготовки кадров четко не определены, не базируются на едином подходе [22, p. 28].

Основополагающие принципы национальной политики обучения госслужащих могут включать оценку потребностей в обучении, процедуры отбора участников обучения, механизмы внутренней и внешней координации, а также процедуры мониторинга и оценки. При этом оценка потребностей в обучении должна быть взаимосвязана с планом развития человеческого капитала в стране [23, p. 81]. В обзоре Организации экономического сотрудничества и развития за 2024 г. «Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments» в схожем ключе подчеркивается, что развитие компетенций рабочей силы государственного сектора должно стать частью более широких стратегических усилий [17, p. 13].

На организационном уровне изучение потребностей должно быть сосредоточено на 1) анализе задач госорганов и результатов, которые можно достичь обучением для решения этих задач; 2) анализе индивидуальных потребностей сотрудников [24, p. 872]. Исследователи ОЭСР в плане определения индивидуальных потребностей предлагают оценивать имеющиеся навыки служащих – путем сравнения их с определенным стандартом, например, характеристикой компетенций, установленной по уровням, в модели компетенций. Такая оценка поможет определить, кто должен пройти обучение, и в результате избежать непродуктивной траты времени и ресурсов, сосредоточить внимание на конкретных пробелах в навыках разных сотрудников, а также выявить государственных служащих с продвинутыми навыками, которые могут стать драйверами инноваций и обучать других¹.

Другие исследователи обращают внимание на то, что отсутствие результативности подготовки во многих правительственных организациях связано с тем, что потребности в обучении не были критически соотнесены с возможностями применения знаний и навыков, что повлияло на мотивацию к приобретению этих знаний и навыков [24, p. 872].

Результаты обучения, в свою очередь, должны коррелировать с развитием карьеры. Исследователи приводят в этом отношении такой пример: готовность госслужащего после прохождения обучения к решению более сложных проблем может стать основанием для его продвижения по службе [23, p. 81].

В отношении оценки и мониторинга результатов обучения отмечается, что эти процедуры должны проходить непрерывно в целях получения информации для постоянного совершенствования как образовательных программ, так и управления обучением [23, p. 82]. В качестве примера можно привести Французскую Национальную школу администрации – государственное учреждение

¹ The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). 2021 // Официальный сайт ОЭСР.
URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (дата обращения: 21.06.2024).

в сфере послевузовского образования и повышения квалификации – которая с целью оценки результативности подготовки проводит ежегодные опросы. Анкеты рассылаются всем выпускникам, окончившим обучение в последние 14 месяцев и начавшим работать во французском государственном управлении. Параллельно анкета отправляется руководителям выпускников в министерствах и ведомствах, чтобы выяснить, соответствует ли содержание обучения потребностям французского правительства [18, p. 131].

По свидетельству исследователей ОЭСР, в госструктурах эффективность обучения оценивается путем сравнения результатов тестирования сотрудников, которое подразумевает выполнение заданий, до и после. Кроме того, правительства могут брать во внимание такие аспекты, как реакция участников, результаты обучения, изменения в поведении и результаты для организации в целом [17, p. 27]. Так, Австралийская комиссия по государственной службе для оценки программ обучения измеряет посещаемость, изменение знаний и применение материала в рабочем контексте [17, p. 46].

В Испании Некоммерческий фонд Innovation в сотрудничестве с Баскским институтом государственного управления и Университетом Мондрагоны разработал тесты для оценки навыков, приобретенных в ходе обучения, в реальных ситуациях на основе вопросов с несколькими вариантами ответов, интерактивного моделирования или конкретных прикладных задач. Задания адаптивны, то есть меняют уровень сложности на основе ответов пользователей. Тесты, размещенные на цифровой платформе, должны быть пройдены в течение ограниченного времени и под наблюдением в уполномоченном офлайн-центре для гарантии соблюдения правил [17, p. 46].

Кабинет Министров Великобритании использует результаты оценки, показывающие прогресс в обучении сотрудников, для обоснования увеличения их заработной платы. Такой подход обеспечивает также сильные стимулы для госслужащих участвовать в оценке навыков [17, p. 46].

Канадская школа государственной службы практикует и текущее оценивание: проводит анализ поведения госслужащих в процессе обучения и их удовлетворенности¹.

Учебный центр государственного управления Бангладеш оценивает результативность не только с помощью сравнения знаний до и после обучения, но и путем анализа способностей обученных расставлять приоритеты в целях устойчивого развития, которые предполагают служение общественным интересам [25, p. 332].

Исследователи также говорят о том, что целесообразна оценка влияния программ обучения на производительность труда государственных служащих [26, p. 275]. Фокус внимания при рассмотрении значения профразвития сосредоточивается и на качественной характеристике производительности: насколько обученные сотрудники вносят позитивный вклад в работу своих организаций [23, p. 77].

В свою очередь, результаты оценки должны быть использованы руководством госорганов с такой целью, чтобы поощрять инициативность и самообучение служащих, применение ими навыков на рабочем месте [27, p. 1402].

Кроме того, целенаправленная политика в области обучения подразумевает, что государственному служащему предоставляется возможность заранее планировать свою карьеру, что способствует его вниманию к саморазвитию [16, p. 165]. Эти планы должны основываться на потребностях государственных служащих и превращать обучение в непрерывное образование [28, p. 104].

Наличие централизованных координационных структур управления профразвитием позитивно влияет на реализацию государственных программ [29, p. 163]. Например, в Сингапуре как подразделение правительства существует центральное Координирующее агентство, которое организует взаимодействие между органами государственной службы и университетами или колледжами. Роль этого агентства заключается не в том, чтобы диктовать политику государства, а в том, чтобы разрабатывать образовательные программы в соответствии с государственными планами с участием заинтересованных сторон. Кроме того, агентство осуществляет мониторинг и оценку деятельности, связанной с обучением [23, p. 81].

Кроме того, система организации профразвития может включать целенаправленную финансовую поддержку государством образовательных учреждений. Исследователи отмечают, что эффективными будут вложения не просто в программы или мероприятия обучения, а в создание устойчивых учебных организаций. В частности, в Сингапуре учебные заведения соответствующего профиля

¹ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024)

имеют достаточную финансовую поддержку со стороны правительства [23, р. 82]. Опыт Хорватии также показывает позитивное влияние централизации финансовых средств [28, р. 105].

Результативность организации профразвития зависит в серьезной степени от позиции руководства госорганов. Продуктивная позиция подразумевает поощрение госслужащих к обучению, выделение финансирования на соответствующие цели [23, р. 98], карьерное продвижение обученных. Велика роль руководителя и в формировании такой профессиональной культуры, которая ориентирована на достижения. Такая профессиональная культура в корне отличается от государственной службы, где лояльность и стаж определяют все, а принцип «жди своей очереди» подавляет инновации и готовность к обучению. Соответственно мотивирование сотрудников к профразвитию рассматривается сейчас даже как политический приоритет, поскольку в конечном итоге влияет на качество предоставления публичных услуг, национальную производительность и устойчивую конкурентоспособность [24, р. 880–881].

Еще один аспект организации системы профразвития отмечают китайские исследователи. По их мнению, необходимо создание национального резерва высококвалифицированных преподавателей и перенаправление высококачественных образовательных ресурсов на низовой уровень для решения проблемы нехватки на этом уровне таких ресурсов [30, р. 14].

Влияние организационной среды на мотивацию к обучению

Ученые Нигерии выявили и то обстоятельство, что поддержка со стороны коллег, равных по служебному положению, имеет значимость в повышении мотивации госслужащего к обучению [24, р. 869]. Этот эффект связан с существованием групповых норм, которые определяют модель поведения членов группы. Государственная служба как сплоченная группа реализует влияние коллег не только на мотивацию к обучению, но и эффективное использование полученных навыков на рабочем месте [24, р. 869].

Соответственно при формировании моделей организации профразвития необходимо предусмотреть осуществление горизонтальных коммуникаций с косвенным вовлечением в процесс подготовки не только обучаемого, но и его коллег.

Наличие исследовательских и консультационных центров в области госуправления

Организация системы профразвития на современном этапе должна подразумевать взаимодействие с исследователями и консультантами. В отношении исследователей это, в первую очередь, касается сотрудников тех университетов, которые участвуют в обучении госслужащих. Плюсы данного взаимодействия видятся в том, что такие преподаватели задействуют свой опыт и результаты исследований в процессе подготовки госслужащих и могут вовлекать слушателей в коллективные проекты.

Китайские исследователи так мотивируют сотрудничество с университетами: в настоящее время от государственных служащих требуется наличие профессиональных знаний и способностей во многих областях, а партийные школы и административные колледжи могут быть не в состоянии удовлетворить такие потребности в обучении. Китайское обучение госслужащих основывается на «триединстве» преподавания, научных исследований и опыта консалтинга [30, р. 14–15].

Наличие мотивированных и опытных консультантов, тренеров считается важным потенциалом для обеспечения качества обучения. Так, учебные заведения в Сингапуре привлекли таких квалифицированных преподавателей для проведения практического обучения. Важно заметить, что организации не только сотрудничают с тренерами в ходе реализации какой-либо образовательной программы, но также поддерживают взаимодействие в постоянном режиме, вовлекая и поощряя тренеров для участия в семинарах, предоставления консультаций и проведения исследований [23, р. 81].

Наличие внутривостановых и международных связей. Организация профразвития подразумевает установление широких связей с известными коммерческими и некоммерческими организациями для обмена опытом в области управления обучением, генерирования инноваций. Например, сингапурский отдел обучения государственных служащих связан с частными организациями, Всемирным банком, Колледжем государственной службы (Великобритания), АСЕАН, министерствами и местными органами власти [23, р. 82].

Наличие международных связей позволяет развивающимся странам также реализовать программы обучения за счет средств различных доноров. Так, Косовский институт государственного управления и Албанская школа государственного управления организовали с такой помощью тренинги для госслужащих [28, р. 102, 105].

Влияние зарубежных организаций. Страны Евросоюза руководствуются положениями Меморандума о непрерывном обучении Европейской Комиссии, которые провозглашают следующие принципы: развитие; близость образовательных услуг к месту проживания и работы человека; обязательность и преемственность, т.е. обеспечение стремления государственных служащих, глав местных государственных администраций, их заместителей, должностных лиц местного самоуправления и депутатов местных советов к непрерывному самообразованию и профессиональному развитию; целеустремленность, предсказуемость и опережающий характер; новаторство и практическая ориентация; индивидуализация и дифференциация подходов к обучению; открытость; гарантированное финансирование профессионального обучения [31, р. 43].

Ориентация на международные стандарты характерна и для Китая. В этом аспекте отмечается, что с целью соответствия стандартам государственные служащие, ученые и эксперты должны быть способны проводить исследования и дискуссии, расширять свой кругозор [30, р. 14].

Формируемые компетенции

Компетенции определяются соответственно парадигме «сервисного» / клиентоцентричного государственного управления [16, р. 163; 32]. Это безусловный тренд, характерный как для развитых, так и развивающихся стран (Вьетнам [33], Индонезия [23, р. 77], Бангладеш, Нигерия [24, р. 872] и др.). В фокусе внимания в научной литературе находятся ценностные компетенции, связанные с готовностью и «энтузиазмом» к служению обществу [29, р. 163; 34, р. 2296], альтруизмом [35, р. 345], ориентацией на ценности общества [36, р. 142].

Китайские исследователи определяют моральные компетенции также в соответствии с задачами госслужащих напрямую контактировать с людьми и служить им [30, р. 15]. Учебный центр государственного управления Бангладеш ориентирован на подготовку патриотичных и профессиональных государственных служащих, преданных общественным интересам [25, р. 332]. Исследователи Казахстана называют ориентацию на потребителя публичных услуг той компетенцией, которой должны обладать все государственные служащие, независимо от уровня должностной позиции [15, р. 195]. В мировой научной литературе ценностные установки на клиентоориентированность также отмечаются как ключевые компетенции современного госслужащего [32, р. 355].

Развитию ценностных компетенций уделяется внимание не только в процессе работы государственных служащих. В Индонезии формирование личностных компетенций: честности, патриотизма, ответственности, – практикуется уже на этапе базовой подготовки, до приема на госслужбу [34, р. 2297].

Актуальны компетенции, связанные с непосредственным оказанием публичных услуг. Исследователи отмечают, что государственные служащие сталкиваются с растущими требованиями со стороны граждан, увеличением влияния организаций гражданского общества [29, р. 164]. Поэтому результативность обучения сотрудников госорганов, в частности, Испании, связывается со способностью предоставлять высококачественные услуги [37]. Это подразумевает знание положений, процедур и практики предоставления государственных услуг, развитие отзывчивости, инициативности и инновационных способностей [25, р. 334], добросовестность [15, р. 195], умение понимать клиентов [38, р. 67].

Работа электронных правительств обуславливает внимание к таким компетенциям, которые позволяют адаптироваться к новым требованиям прозрачности административных решений, защиты данных, предоставления информации гражданам, работы «горячих линий» [18, р. 126]. По мнению исследователей ОЭСР, в рамках деятельности электронного правительства для всех госслужащих важны цифровые профессиональные, социально-эмоциональные навыки и навыки лидерства в цифровом правительстве. Конкретизация этих компетенций подразумевает признание потенциала цифровой трансформации, понимание пользователей и их потребностей, продвинутые навыки работы с цифровыми технологиями и данными, а также открытое сотрудничество. Важность социально-эмоциональных навыков повышается в силу того, что поддержка цифровыми технологиями функций правительства может привести к сокращению рутинной работы и созданию более гибких команд. Лидерские качества понимаются как способность выступать образцом для подражания и создавать среду, которая способствует и поощряет более широкое использование цифровых технологий [17, р. 13].

Канадская школа государственной службы ориентирована на формирование компетенций, позволяющих находить цифровые решения для переосмысления и перестройки своей работы

с учетом потребностей и ожиданий граждан, причем не только текущих потребностей, но и будущих. С этой целью школа сосредоточивает обучение на таких предметах, как искусственный интеллект, облачные технологии, управление продуктами, agile, разработка сервисов, новые технологии с особым акцентом на трансформацию работы правительств в эпоху цифровых технологий и в контексте государственной службы Канады¹.

В исследованиях подчеркивается, что развитие обучения цифровым навыкам подразумевает гибкий, но комплексный и индивидуально-ориентированный подход. Авторы полагают, что такой подход позволит повысить качество публичных услуг, уменьшить бюрократизм [20].

Внедрение технологических инноваций в государственное управление также мотивирует необходимость формирования новых компетенций [29, р. 164]. Так, позиция Лейденского университета (Нидерланды, 2021 г.) в плане обучения госслужащих основывается на том, что государственный сектор нуждается в профессионалах, способных максимально эффективно использовать потенциал ИКТ и технологических инноваций [18, р. 128]. Институт обучения и развития государственной службы Гонконга создал обучающий портал «Инновации. Технологии», где аккумулирована информация о трендах в области новых технологий, управления проектами внедрения информационных технологий, представлены инструменты для анализа больших баз данных [18, р. 130].

Для эффективной работы с информационными технологиями отмечают необходимые умения развивать потенциал цифровой экосистемы государственного управления, создавать механизмы результативного использования информации, модернизировать бизнес-процессы в госсекторе, моделировать стратегии на различных уровнях управления на основе информационных систем, анализировать и интерпретировать данные в цифровой форме, использовать методы инженерии знаний, виртуальной и дополненной реальности и искусственный интеллект [20, р. 897].

Исследователи Казахстана дополняют этот перечень способностью к виртуальному общению и сотрудничеству, управлению информацией и данными, критическим мышлением в цифровой среде [15, р. 195].

В качестве системного подхода к определению цифровых навыков можно привести Европейскую структуру навыков и компетенций функциональной совместимости в государственном секторе (EIFISC). Особое внимание уделяется навыкам, необходимым госслужащим для повышения эффективности цифровой трансформации за счет предоставления услуг, развития IT-системы и обеспечения совместимости данных. EIFISC включает в себя 9 установок (например, «ориентация на результат»), 4 ценности (например, «вклад в общественные ценности»), 6 областей знаний и 23 области навыков (включая «сотрудничество» или «исследовательские навыки»)².

Пример системного подхода к определению модели цифровых компетенций именно IT-специалистов в госсекторе демонстрирует Дания. Модель определяет четыре основные области цифровых компетенций служащих центрального правительства Дании: 1) стратегия и развитие бизнеса, 2) проекты и дальнейшее развитие, 3) данные и безопасность и 4) управление и сотрудничество. Наряду с такими цифровыми навыками, как, например, «использование данных» или «кибер- и информационная безопасность», модель также включает в себя социально-эмоциональные навыки, связанные с управлением и сотрудничеством [17, р. 24].

Высокий динамизм всех сфер общественной жизни обуславливает внимание к таким компетенциям, как способность к предвидению и планированию [21, р. 76], в т.ч. предвидению возможных вызовов³, стратегическое мышление, навыки управления изменениями и эффективностью [15, р. 195]. Важное внимание уделяется личным качествам, позволяющим результативно действовать в условиях неопределенности [18, р. 126], адаптироваться к ранее неизвестным и неожиданным вызовам [21, р. 79]. К таким качествам относят способность проявлять гибкость, мобильность и активность в современных меняющихся условиях [20, р. 897], способность к саморазвитию [15, р. 195],

¹ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

² The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). 2021 // Официальный сайт ОЭСР. – URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (дата обращения: 21.06.2024).

³ Elevating Human Capital: Reframing the U.S. Office of Personnel Management's Leadership Imperative. National Academy of Public Administration, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://s3.us-west-2.amazonaws.com/napa-2021/studies/united-states-office-of-personnel-management-independent-assessment/OPM-Final-Report-National-Academy-of-Public-Administration.pdf> (дата обращения: 10.03.2023).

креативность. Соответственно предлагаемые для госслужащих курсы ориентированы, в т.ч. на повышение творческих способностей [25, р. 334].

Канадская школа государственной службы предлагает темы, позволяющих предвидеть возникающие приоритеты и реагировать на них с учетом интересов всего правительства. В сотрудничестве с Управлением главного специалиста по кадрам и Комиссией по государственной службе Канады Школа планирует программу развития руководящих кадров, направленную на подготовку дальновидных руководителей¹.

В части формирования компетенций внимание уделяется транспрофессиональным / междисциплинарным [18, р. 128] знаниям, универсальным [39] компетенциям / метакомпетенциям [40, с. 11], предполагающим способность выйти за рамки своей профессии, умение принимать многокритериальные решения и осуществлять множественные коммуникации.

Исследователи отмечают, что термин «профессионализм» расширяет свое значение и подразумевает очень широкий спектр навыков, который постоянно обновляется и выходит в «неограниченное и открытое пространство» [21, р. 77]. Китайские исследователи, в частности, подчеркивают, что в настоящее время от государственных служащих требуется наличие профессиональных знаний и способностей во многих областях [30, р. 14]. В подтверждение этого тезиса можно привести и пример итальянской системы организации дополнительного обучения госслужащих, которая предусматривает формирование не только уже распространенных в моделях компетенций цифровых и управленческих навыков, но и экологических².

Профессионализм широкого спектра предполагает способность выстроить общение как с руководителями и коллегами, так и гражданами. Последнее обстоятельство связывается с информационной открытостью органов власти [21, р. 77–78].

Большая роль отводится лидерству [15, р. 195; 21, р. 77]. Обучение лидерству признается более влиятельным по сравнению с функциональным, техническим и другим обучением [16, р. 163]. Так, Канадская школа государственной службы рассматривает лидерские навыки в качестве основных для работы в правительстве, наряду с навыками разработки политики, управления проектами. Программа развития исполнительного лидерства данной школы предполагает формирование управленческих навыков, которые будут способствовать стимулированию инноваций, развитию сотрудничества и достижению результатов для жителей Канады³.

Колледж лидерства при правительстве Великобритании в качестве основных направлений подготовки называет следующие:

1. Стратегия, системы и культура: стратегическое системное лидерство, которое связывает работу лидера в госсекторе с потребностями граждан.
2. Бизнес и риски: определение приоритетов и управление операционными, финансовыми и кадровыми ресурсами, а также целями организации.
3. Принятие решений на основе технологий и данных: работа в многопрофильных командах и использование навыков в области цифровых технологий и обработки данных для внедрения инноваций и решения проблем.
4. Развитие себя и других: активное принятие ответственности за развитие себя и других, создание культуры непрерывного обучения.
5. Инновации и преобразования: стимулирование изменений, преодоление неопределенности и внедрение новых способов мышления для достижения положительных результатов для граждан.
6. Целенаправленное общение: использование соответствующих каналов, платформ и стилей для четкого и лаконичного общения с различными аудиториями.
7. Работа в команде: создание совместной, инклюзивной среды, поддерживающей новые и гибкие методы работы.

¹ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspc-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

² Parte il Piano strategico “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”. <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/10-01-2022/parte-il-piano-strategico-ri-formare-la-pa-persone-qualificate> (дата обращения: 19.06.2024).

³ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspc-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

В Программе директора от Колледжа лидерства подчеркивается значимость ценностей лидера¹.

Образовательные форматы и технологии

Основополагающим принципом выбора методов обучения выступает практическая применимость знаний [19, р. 446; 26, р. 278]. Поэтому к разработке образовательной программы привлекаются практики госуправления. Эффективными могут выступать не только инновационные, но и традиционные методы, актуальные для конкретной программы и конкретной целевой аудитории [21, р. 77].

Практико-ориентированными являются различные мероприятия по обмену опытом, стажировки [21, р. 79], мастер-классы, встречи с экспертами, дискуссионные сессии. Так, Национальный институт государственной службы Франции предлагает высшим руководителям государственных органов мастер-классы по ведению переговоров и ораторскому искусству². Канадская школа государственной службы проводит для руководителей мастер-класс по стратегическому обеспечению ресурсами³. Программы для лидеров Колледжа лидерства при Правительстве Великобритании предусматривают обучение у коллег и мировых экспертов, поддержку в развитии необходимых навыков, знаний и связей на протяжении всей карьеры⁴.

Центр государственной службы Стенниса – федеральное агентство законодательной власти, созданное Конгрессом США – реализует программу для стажеров Конгресса, включающую серии дискуссионных сессий с лидерами этого законодательного органа. Такие обсуждения дают возможность лучше понять роль, которую играет Конгресс в политической системе⁵.

Рассматривая методы развития компетенций, исследователи подчеркивают, что, в основном, развитие происходит путем внутреннего обучения [41]. Новая модель обучения предполагает смещение акцента с формальной подготовки (курсы, семинары) на неформальную (обучение на рабочем месте – «учимся друг у друга»). Обмен знаниями в формате «учимся друг у друга», как показали исследования, оказывает влияние на производительность государственных служащих [16, р. 163]. Помимо передачи знаний, полученных в ходе дополнительного обучения, приветствуется распространение информации «одним днем». Соответствующая культура обмена знаниями предусматривает поиск госслужащими лучших практик и передачу их коллегам [16, р. 164].

Согласно тенденции распространения метода «учимся друг у друга» приобретает популярность практико-ориентированное наставничество и коучинг⁶. Наставничество включается и в образовательные программы [34, р. 2296] и предполагает консультации для участников обучения. В Канадской школе государственной службы практикуется работа с наставником и коллегиальный коучинг для руководителей, в 2022 г. создана сеть 2SLGBTQIA+, направленная на содействие профессиональному росту и повышению узнаваемости руководителей посредством взаимной поддержки, наставничества и коучинга⁷.

Центр государственной службы Стенниса реализует программу наставничества «Новые руководители штата Конгресса». Программа объединяет опытных сотрудников Конгресса с более молодыми кадрами, продемонстрировавшими лидерский потенциал⁸.

¹ Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus> (дата обращения: 22.05.2024).

² INSP Institut national du service public: сайт. URL: <https://insp.gouv.fr> (дата обращения: 03.05.2024).

³ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

⁴ Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus> (дата обращения: 22.05.2024).

⁵ The Stennis Center for Public Service. URL: https://stennis.gov/?page_id=8505 https://stennis.gov/?page_id=8505 (дата обращения: 19.06.2024).

⁶ The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). 2021 // Официальный сайт ОЭСР. – URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (дата обращения: 21.06.2024).

⁷ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

⁸ The Stennis Center for Public Service. URL: https://stennis.gov/?page_id=8505 https://stennis.gov/?page_id=8505 (дата обращения: 19.06.2024).

Межминистерский цифровой департамент французского национального правительства для профессионального развития в сфере цифровых технологий предлагает целевые коуч-сессии по 2,5 дня в малых группах по 6 участников [17, р. 34].

Колледж лидерства при Правительстве Великобритании центральное место отводит методу кейсов, ссылаясь на то, что этот подход используется в ведущих мировых образовательных программах для руководителей. Метод кейсов квалифицируется как технология командного обучения и развития с надежной доказательной базой. Метод предполагает использование сложных ситуаций из реальной практики. Например, анализируя в небольших группах прошлые вызовы или инциденты в области государственной политики, обучающиеся могут получить глубокое контекстуальное представление о ситуации и друг о друге. Они задают вопросы и выслушивают тех, кто непосредственно вовлечен в подобные ситуации, а затем размышляют или выступают в той или иной роли участника ситуации на сессиях Red Team challenge. Проводят обучение подготовленные для работы в рамках этого метода фасилитаторы.

В обзоре ОЭСР 2024 г. упоминается экспериментальное обучение, которое реализуется сообществом практиков (коллегиальное обучение) [17; 42]. Австралийская комиссия по государственной службе также создает сообщества практиков для неформального обучения цифровых специалистов по всему миру [17, р. 32].

В цифровой экосистеме правительства Великобритании действуют сообщества следующих профилей: дизайн услуг, исследования пользователей, контент и доступность. Каждое сообщество предоставляет такие ресурсы, как сообщения в блогах и информационные бюллетени, а также предлагает регулярные семинары, где можно обсудить тематические исследования проектов трансформации цифровых услуг. Члены сообществ могут присоединиться к межправительственному Slack-каналу для обмена мнениями с другими экспертами [17, р. 41].

Безусловным трендом выступают деятельностные методы, связанные с непосредственным решением профессиональных задач в смоделированных или реальных условиях. В этом отношении в качестве деятельностного метода можно рассматривать тренинг. Как новый формат практикуются тренинги в режиме онлайн. Так, в Китае есть примеры онлайн-тренингов для государственных служащих 53 ведомств [18, р. 132].

Национальный институт государственной службы Франции использует тренинги для развития коммуникативных навыков, инновационных способностей, навыков работы с искусственным интеллектом, управления изменениями. Тренинги включают коллективный анализ, обмен опытом, формулирование теоретических и методологических вкладов в ролевые ситуации. Канадская школа государственной службы в электронном обучении практикует тренинги по делегированию полномочий¹.

Такой метод «обучения действием», как создание проектов приобретает также максимально практико-ориентированный характер. Подразумевается, что команда госслужащих разрабатывает прототипы публичных услуг, представляет прототипы в форме стартапа, на конкурсной основе получает финансирование и внедряет свои проекты².

Австралийская комиссия по государственной службе реализует программу мобильности, которая создает возможности для цифровых специалистов работать над проектами и задачами в других отделах или организациях. Таким образом, специалисты учатся на рабочем месте, а вся команда, в которую входит специалист, получает выгоду от взаимного обучения и обмена знаниями [17, р. 32].

Цифровое правительство Германии для повышения квалификации госслужащих объединяет в команды специалистов в области цифровых технологий извне и экспертов различных федеральных министерств для работы над проектами цифровой трансформации. Такая деятельность является возможностью для неформального обучения без отрыва от работы [17, р. 39].

Деятельностные коллективные методы подразумевают и взаимодействие с гражданами. Понимание рабочего места госслужащего расширяется до социального контекста. Так, министры правительств в Великобритании, США, Австралии, Канаде и Новой Зеландии признают, что их профессиональное видение развивается в обсуждениях не на официальных встречах, а «на местах».

¹ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspc-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

² The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). 2021 // Официальный сайт ОЭСР. – URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (дата обращения: 21.06.2024).

Служащие госсектора для развития клиентоцентричных компетенций включаются в самые разнообразные социальные ситуации: проводят семинары в церквях, помогают соседям [43, с. 87].

Электронное обучение также приобретает деятельностный характер и осуществляется на рабочем месте. Как новые инструменты, в частности, в Германии, используются «артефакты консультативной информации», включающие интегрированную базу знаний, «возможности консультирования» – предложения пользователям следовать определенным методам или демонстрировать определенное поведение; сервис thinkLets, который предоставляет сотрудникам рекомендации по социальному поведению, информирует о передовых методах совместного решения проблем в ходе предоставления публичных услуг. Таким образом, данный сервис позволяет государственным служащим во фронт-офисе приобретать или улучшать свои коммуникативные навыки [43, с. 88].

Как методы электронного обучения практикуются также имитационные упражнения [38, р. 67], компьютерные симуляции профессионального обслуживания в контактной зоне, геймификация. К перечню деятельностных методов относят и экспертно-консультационную деятельность госслужащих [21, р. 76].

Можно привести несколько целостных примеров практико-ориентированного и деятельностного подхода в обучении из разных стран и континентов (ОАЭ, Канада, Великобритания, Косово). Примеры демонстрируют программы для госслужащих разной продолжительности (от 5 дней до 12 месяцев), сочетания различных образовательных форматов, закрытость / открытость (вовлеченность негосударственных структур) среды обучения, тренировочный характер подготовки / внедрение проектов. Такая вариативность свидетельствует об отсутствии каких-либо типовых шаблонов в проектировании образовательных программ (табл. 1).

Таблица 1 – Характеристики образовательных программ для госслужащих (ОАЭ, Канада, Великобритания, Косово)

Table 1 – Characteristics of educational programs for civil servants (UAE, Canada, UK, Kosovo)

Страна	Название программы	Продолжительность	Образовательные форматы
ОАЭ (компания GLOMACS)	Обучающий семинар «Электронное правительство, трансформация цифрового правительства Инновационная государственная политика и услуги»	5 дней	Сочетание презентаций с дискуссиями, тематическим исследованием, ролевыми играми, упражнениями, обменом практикой. Последовательность освоения курса базируется на модели «Просмотрите – Изучите – Примените» [18, р. 130].
Канада (Канадская школа госслужбы)	Программа развития исполнительного лидерства	27 дней в течение 12 месяцев. Из них 22 дня – групповое обучение	Групповое обучение, которое включает: - встречи с руководителями высшего звена и экспертами из различных секторов: федерального, муниципального, академического и частного, а также неправительственных организаций; - поездки по Канаде и Соединенным Штатам Америки; - интерактивное обучение. Участники программы получают доступ к совместной, расширенной и диверсифицированной профессиональной сети. Индивидуальная подготовка предусматривает работу с наставниками ¹ .

¹ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

Продолжение табл. 1 / Continuation of Table 1

Страна	Название программы	Продолжительность	Образовательные форматы
Великобритания (Колледж лидерства при правительстве)	Программа директора	12 месяцев, 3 модуля	Модуль 1 направлен на развитие высокоэффективных команд, созданных по принципу преодоления организационных границ. Модуль 2 посвящен критическому анализу, принятию решений на основе данных в политике, ориентированной на конкретные результаты, в организации услуг, управлении рисками, разработке стратегии. Модуль 3 охватывает работу правительства в таких аспектах: понимание национального и международного правительственного контекста, понимание региональных потребностей и рычагов воздействия. Индивидуальная подготовка: тренировки, поддержка в развитии опыта управления и сотрудничества с внешними организациями. Дополнительные возможности: практические занятия, выступления спикеров, погружение в среду, ознакомительные поездки, спринтерские/ групповые задания, виртуальные кафе, стажировки, интерактивное онлайн-обучение в рамках гибридного формата (офлайн-семинары плюс оцифрованный контент для каждого модуля) ¹ .
Косово (правительство)	Инновационная программа государственной службы	Нет данных	Программа начинается с приема заявок, открытого для более чем 20 000 государственных служащих. Участники отобранных команд-финалистов проходят следующую подготовку: 1. Интенсивная инкубационная программа (участие в семинарах и встречах с техническими экспертами). 2. Методическая и техническая поддержка. 3. Личностное развитие (обучение, практика и развитие мягких навыков). 4. Возможность установления контактов (доступ к экспертам). 5. PR и коммуникации (опубликование в СМИ и помощь в общении с заинтересованными сторонами). 6. Расширение рабочего пространства вовне правительственных помещений для стимулирования стартап-мышления. 7. Финансирование идей ² .

¹ Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus> (дата обращения: 22.05.2024).

² The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). 2021 // Официальный сайт ОЭСР. – URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (дата обращения: 21.06.2024).

Многие страны мира развивают электронные форматы обучения на специализированных ресурсах. Так, в 2015 г. Сингапур начал предлагать государственным служащим бесплатный доступ к более чем 2500 курсам, включая курсы на онлайн-платформе Udemy. Курсы ориентированы как на начинающих, которые хотели бы научиться основам новых технологий, так и на более продвинутых специалистов [18, р. 129].

Итальянские госслужащие обучаются на платформе Sillabus. Опции платформы дают возможность пройти самооценку навыков, тестирование путем выполнения определенных заданий и в результате получить предложение по учебным модулям для преодоления обнаруженных пробелов в знаниях, а также модулям, включающим предложения крупных компаний. Среда обучения проектируется как интуитивно понятная, заимствующая в этом отношении опыт популярных учебных и развлекательных ресурсов¹. Информация о результатах самооценки передается государственным ведомствам и агентствам².

Реализация европейской программы EIFISC осуществляется на платформе MOOK и включает 22 открытых онлайн-курса для самостоятельного обучения навыкам, связанным с функциональной совместимостью в европейском государственном управлении³.

Государственные служащие французского правительства обучаются на онлайн-платформе MENTOR, которая объединяет учебный контент различных тематических областей, включая цифровые технологии. Курсы доступны в различных форматах: онлайн-контент для самостоятельного обучения, тренинги под руководством инструктора, виртуальные классы [17, р. 34].

Южно-Корейская платформа Talent предлагает среду онлайн-обучения, которая поощряет неформальное обучение и обучение без отрыва от производства. Платформа объединяет возможности обучающих ресурсов государственного и частного сектора. Кроме предложения учебного контента, платформа позволяет государственным служащим делиться своим собственным опытом. Форматы участия в распространении опыта предполагают, в т.ч. видеообучение в режиме реального времени. Уникальной особенностью является то, что Talent аккумулирует данные об истории обучения и поведении людей, профилях должностей, сроках службы и т. д., чтобы затем предоставить государственным служащим индивидуальные рекомендации по обучению. Такая информация представляет интерес также для руководителей и сотрудников отдела кадров, поскольку дает представление о навыках госслужащих [17, р. 42].

Особенностью современных онлайн-курсов является режим постоянного обновления контента и визуализация информации. Так, Институт обучения и развития государственной службы Гонконга непрерывно загружает видеоклипы и использует инфографику [18, р. 130]. Кроме того, в практике образовательных курсов для госслужащих в разных странах мира наблюдается запись как очных, так и онлайн- обучающих мероприятий и размещение их в YouTube [18, р. 131].

Расширяется и спектр электронных форматов. Так, Канадская школа государственной службы использует в обучении видеоролики, подкасты, виртуальные кафе (сервисы виртуальной реальности), геймификацию, нейрообучение⁴. Цифровой контент программ Колледжа лидерства при правительстве Великобритании включает видеоинтервью с руководителями и/или внешними экспертами, виртуальные кафе⁵. Исследователи ОЭСР упоминают виртуальные учебные визиты госслужащих [17, р. 30].

Китайские исследователи считают необходимым использовать 3D-технологии в онлайн-обучении государственных служащих, что, по их мнению, позволяет построить подготовку, близкую к непосредственному опыту, и может эффективно стимулировать сознательность и инициативу обучающихся [19, р. 446]. Кроме того, онлайн-контент для обеспечения интерактивности должен содержать опции для своевременного выражения эмоций, обмена информацией, формулирования вопросов и ответов на них, оценки обучения [30, р. 446].

¹ Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni//Syllabus. <https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus> (дата обращения: 26.06.2024).

² The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). 2021 // Официальный сайт ОЭСР. – URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (дата обращения: 21.06.2024).

³ Там же.

⁴ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspc-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024)

⁵ Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus/leading-to-deliver-a-leadership-and-management-prospectus> (дата обращения: 22.05.2024).

Технологическая лаборатория Канадской школы госслужбы планирует изучать передовые идеи и использовать новые технологии интерактивного обучения, задействующие виртуальные 3D-среды и увлекательные игры¹.

Инновационным примером выступает лаборатория эмпатии, созданная Цифровой службой правительства Великобритании. Первоначально такой формат предназначался для повышения квалификации госслужащих Министерства труда Великобритании. Лаборатория эмпатии заимствовала аналогичный подход в Фейсбуке и представляла собой площадку для физического тестирования ассистивных (вспомогательных аппаратных и/или программных) технологий. Для любого госслужащего был открыт офис, в котором находились разные типы компьютеров, планшеты и мобильные телефоны, а также устройства для имитации зрения или слуха. Для тестирования государственных услуг были созданы семь вымышленных пользователей – люди разного возраста, происхождения и физических особенностей².

Пример этой лаборатории был заимствован в 2022 г. для Национальной службы здравоохранения, Налоговой службы Ее Величества и Таможни. В этих госструктурах были открыты лаборатории по изучению доступности цифровых услуг и распространению полученного опыта для создания большего количества таких услуг [17, р. 40].

Электронное обучение во многих странах обеспечивается таким рабочим местом, которое практически полностью основано на использовании информационных технологий, позволяющих реализовать организационные, контрольные и оценочные задачи [18, р. 131].

Заключение

Подытожим результаты исследования в соответствии с его задачами. Так, анализ позволил обобщить данные по разным странам, выделить и систематизировать современные подходы.

1. В организации системы профессионального развития госслужащих выявлены следующие тенденции:

1.1. Освоение новых образовательных моделей:

- внедрение моделей, которые позволяют максимизировать знания, полученные (или накопленные ранее) ограниченным кругом лиц;
- развитие сетевой подготовки с преобразованием ее в модель, ориентированную на индивидуальные способности и потребности обучающегося;
- развитие модели обучения в качестве нового вида коллективной исследовательской и проектной деятельности (как в офлайн, так и в онлайн-формате).

1.2. Реализация целенаправленных усилий государства по профессиональному развитию госслужащих:

- разработка, нормативное закрепление и реализация государственных программ профразвития госслужащих, взаимосвязанных с более широкими стратегическими планами;
- формирование централизованных структур управления профразвитием;
- 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 госуправления;
- установление широких внутристрановых и международных связей для обмена опытом, генерирования инноваций, получения финансовой поддержки;

¹ Learning path for executives // Canada.ca: The official website of the Government of Canada <https://www.cspcs-efpc.gc.ca/exdev-eng.aspx> (дата обращения: 19.04.2024).

² Government Digital Service (2023), *Creating the UK government's accessibility empathy lab*, <https://gds.blog.gov.uk/2018/06/20/creating-the-uk-governments-accessibility-empathy-lab/> (accessed on 15 February 2023).

- ориентация в планировании и организации подготовки на международные стандарты.

2. Как актуальные направления подготовки и новые компетенции выявлены:

2.1. Направления подготовки – инновации в госуправлении, связанные с развитием клиентоцентричной модели, работой электронных правительств, внедрением новых информационно-коммуникационных технологий и принятием решений на их основе; управление изменениями, лидерство, функционирование многопрофильной команды, работа в международном и региональном контексте.

2.2. Новые компетенции – «сервисные» ценностные установки и навыки; установки, способности и навыки для работы в рамках цифрового правительства; навыки и личные качества для работы в условиях неопределенности; транспрофессиональные компетенции; лидерские компетенции.

3. Как продуктивные и / или новые образовательные форматы (офлайн- и онлайн) фигурируют практико-ориентированные, деятельностные с использованием широкого спектра инновационных цифровых инструментов для формального и неформального обучения.

При указанных качественных характеристиках современной системы профразвития выделим ее компоненты, которые должны присутствовать и при организации профразвития федерального кадрового резерва: субъектом управления данным процессом выступают госорганы, объектом управления – необходимые компетенции госслужащих, управляющие воздействие осуществляется с использованием современных образовательных методов и технологий, предпочтительное состояние – повышение способности госслужащих к реализации модели клиентоцентричного государства. При этом подчеркнем, что система профразвития уже не является закрытой, а приобретает характер экосистемы, в которую вовлечены не только органы власти, госорганизации и образовательные учреждения, но и профессиональные сообщества; некоммерческие, консалтинговые, исследовательские организации; бизнес-структуры; граждане; международные институты.

Список источников / References

1. Cuong T.V., Phuong N.M. *Renovating and improving the quality of training and training cadres and civil servants in Vietnam in international integration*. Hong Duc Publishing House: Hanoi, 2018.
2. Limakrisna N., Noor Z. Z., & Ali H. Employee performance model: Empirical study on civil servants in the West Java Provincial Government. *International Journal of Economic Research. (IJER)*. 2016;13(3):707-719.
3. Grygorieva S. Modern system of civil servant professional training in Ukraine. *International Journal of Legal Studies (IJOLS)*. 2018;4.2:115-127.
4. Nunaj T. The training of Albanian Public Administration: An Analysis of Training Policies and Their Impact in the Professional Development of Civil Servants. *Journal of Educational and Social Research*. 2016; 6.3:149-158.
5. Păceșilă M., Colesca S. E. Professional training of Romanian civil servants in territorial administrative units. *Administration & Public Management Review*. 33 (2019).
6. Borce D., Irena K., Ljubomir D. Current reforms in professional development through training of the public administration in the Republic of Macedonia. *Управленческое консультирование [Administrative consulting]*. 2017;8(104):71-78.
7. Carrel L.F. Training civil servants for crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2000;8(4):192-196.
8. Chechel A. Professional Development of Civil Servants: Trends and Perspectives Based on Adaptive Leadership. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022;(14):20-29.
9. Dobos A. The role of learning environments in civil service professional development training. *Procedia-social and behavioral sciences*. 2015;(197):565-569.
10. Martynova S.E., Maslennikova O.G. The “service” model of the competences of the municipal employee as the basis of vocational training: Russian experience. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015; (174):2716-2720.
11. Vukovic G., Zavrsnik B., Rodic B., Miglic G. The training of civil servants in the Slovene state administration: issues in introducing training evaluation. *International Review of Administrative Sciences*. 2008;74(4):656-676.
12. Podolchak N. et al. Improvement of professional competencies and personnel competences in the BANI world on the example of civil servants through the development of their emotional intelligence. *Multidisciplinary Science Journal*. 2023;(5).
13. Rahayu M., Rasid F., Tannady H. The effect of career training and development on job satisfaction and its implications for the organizational commitment of regional secretariat (SETDA) employees of Jambi provincial government. *International Review of Management and Marketing*. 2019;(9.1): 79-89.

14. Robles-Rivas J. J., Otero-Flores F. M. The Role of ICT developments by CENEVAL in support of Government policy for the professional development of public servants. In: *E-Learn: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*. – Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), 2005. – P. 3116-3128.
15. Sergalieva R. T., Bugubaeva R. O., Talimova L. A. Competence-based approach in the professional development of civil servants. *Bulletin of the University Turan*. 2021;(2):191–198.
16. Hasmin Tamsah, Ansar Gunawan, Yusriadi Yusriadi and Umi Farida. Training, Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. December 2020;7(3):163-176.
17. 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*. No. 303, 2024. 56 URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f4dab2e9-en.pdf?expires=1718861761&id=id&acname=guest&checksum=3C3D15EAEA34B6CA552CA7C11C8768E8> (Accessed 20.06.2024).
18. Khrykov Y.M., Ptakhina O.M., Sych T.V., Dzvinchuk D.I. and Kormer M.V. Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants. *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology*. – SciTePress: AET, 2022. Vol. 2. P. 126–140.
19. Ni M. Research on the Ways to Realize the Value of Civil Servants' Network Training. *2019 5th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2019)*. Atlantis Press, 2019. P. 444-447.
20. Kohanovskaya I. I., Fatyhova A. L., Golovneva E. V., Golovneva N. A. Training of civil servants in the conditions of development of digital economy. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2019.
21. Annin A. G. et al. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2020.
22. Nghia H. T. Management of training and retraining ethnic minority cadres, civil servants, public employees in the current period. *Journal of Ethnic Minorities Research*. 2020;9(2):23-29.
23. Murti F. P. Managing training for Civil Servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*. 2020;4(1):76–102.
24. Ogbodoakum N., Ayub A. F. M., Abiddin N. Z. The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2020;10(12):868–887.
25. Rahman M. M., Ahmed M. M., Ali M. Y., & Adnan S. How does the Foundation Training Course Enhance the Capacity of The Young Civil Servants to Achieve Sustainable Development Goals (SDGs)? A Study on Bangladesh Public Administration Training Centre. *Knowledge Management, Governance and Sustainable Development: Lessons and Insights from Developing Countries*. India: Routledge, 2020. P. 345–362.
26. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity. *Sosiohumaniora*. 2020;22(3):274–280.
27. Anh K. Q. et al. Factors Affecting the Effectiveness of Training and Retraining Vietnamese CIVIL Servants. *Russian Law Journal*. 2023;11(3):1395–1403.
28. Haxhiu S., Alidemaj A.H. Capacity Building of Civil Servants in Kosovo. *Perspectives of Law and Public Administration*. 2021;(10):98–107.
29. Hai N. C., Tuan P. V., Le V. T. P., & Tan T. H. Factors affecting the policy of training and fostering civil servants of Khmer ethnic minorities in the Mekong Delta, Vietnam. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023; 46(1):163-173.
30. Dai M. Research on Strengthening the Education and Training of Grassroots Civil Servants. *Journal of Theory and Practice of Contemporary Education*. 2023;3(3):13–15.
31. Goncharuk N., Orhiiets O., Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021;7(1):39–46.
32. Mutiarin D., Moner Yasmira P., Nurmandi A. The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the era of Public Governance. *Public policy and Administration*. 2019;18(2):346–362.
33. Can N.T. *Training and retraining to improve the capacity of public servants to perform official duties*. Judicial Publishing House: Hanoi, 2020.
34. Meyke A., Hamzah B. U., Noviyanti D., Arwildayanto A.A., Abdul H.P., Arten M. The Effectiveness of the Basic Training Model of Civil Servants Candidate Category III. *Webology*, 2022;19(2). URL: <http://www.webology.org>.

35. Druskienė A., Šarkiūnaitė I. Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities. *Public policy and Administration*. 2018;17(3):344-370.
36. Vitkauskas K., Junevičius A. Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymo vykdymo priežiūra ir kontrolė: probleminiai aspektai. *Public policy and Administration*. 2018;17(1):141-155. (in Lithuanian)
37. Lalos C. Lifelong training of civil servants on information systems in the field of health : dis. – University of Alicante, 2023.
38. Eggers W., Chew B., Macmillan P., Kohli J., Malik N. *Government as a cognitive system. Using hindsight, real-time data, and foresight to drive policy and decision-making. Government Trends 2021. Global transformative trends in the public sector. A report from the Deloitte Center for Government Insights*. Deloitte Development LLC. 2021. P. 60-71.
39. Бобиенко О.М. Универсальные компетенции профессионала: новый взгляд на проблему // Вестник ТИСБИ. 2020. № 3. С. 114-123. EDN: CDFQJH. https://elibrary.ru/download/elibrary_44687894_42883126.pdf. [Bobienko O. M. Universal competencies of a professional: a new look at the problem. *TISBI University "Bulletin"*. 2020;(3):114-123. (In Russ.).]
40. Зинченко Ю. П., Дорожкин Е. М., Зеер Э. Ф. Психолого-педагогические основания прогнозирования будущего профессионального образования: векторы развития // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 3. С. 11-35. [Zinchenko Yu. P., Dorozhkin E. M., Zeer E. F. Psychological and pedagogical foundations of forecasting future professional education: vectors of development. *Education and Science*. 2020;22(3):11-35. (In Russ.).]
41. Stačinskaitė S., Petrauskienė R. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Public policy and Administration*. 2018. Vol. 17, No 3. P. 327-343.
42. Le D. T., Trung N. S., Tuan N. T., & Ngoc H. M. The Quality of Training and Retraining Civil Servants in Vietnam. *Russian Law Journal*, 2023, Vol.11, No. (3). P. 516-525.
43. Мартынова С. Э., Еварович С. А. Коммуникативные компетенции госслужащего в сервисном государстве // Коммуникология. 2021. Т. 9. № 4. С. 83-95. [Martynova S. E., Evarovich S. A. Communicative competencies of a civil servant in a service state. *Communicologiya*. 2021;9(4):83-95. (In Russ.).]

Сведения об авторах

- С. Э. Мартынова – кандидат филологических наук, доцент, эксперт Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС.
- Т. Б. Лаврова – кандидат экономических наук, директор Дирекции методологии и технологий образования Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС.
- С. А. Еварович – кандидат педагогических наук, доцент, Директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС.
- А. М. Колесников – директор Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС.

Information about the authors

- S. E. Martynova – Cand. Sci. (Philology), Assoc. Prof., Expert of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA).
- T. B. Lavrova – Cand. Sci. (Econ.), Director of the Directorate of Methodology and Technologies of Education of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA).
- S. A. Evarovich – Cand. Sci. (Pedagogy), Assoc. Prof., Director of the Center «School of Andragogy and Educational Design» of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA).
- A. M. Kolesnikov – Director of the Institute «Graduate School of Public Management» of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.10.2024; одобрена после рецензирования 28.11.2024; принята к публикации 29.11.2024.

The article was submitted 26.10.2024; approved after reviewing 28.11.2024; accepted for publication 29.11.2024.