

УДК 35.08

### ТРЕНИНГ КАК МЕТОД РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

<b>Батоврина Екатерина Викторовна</b>	кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом факультета государственного управления, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ломоносовский пр., д. 27, корпус 4) E-mail: batovrinaev@spa.msu.ru
<b>Лебедева Карина Николаевна</b>	студентка 4 курса факультета государственного управления, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (119991, Россия, г. Москва, Ломоносовский пр., д. 27, корпус 4) E-mail: karina-lebedeva-95@mail.ru

#### **Аннотация**

*В статье рассматривается роль тренинга в развитии профессиональных компетенций государственных служащих, определяются возможности и ограничения использования данного метода в этих целях. На основе анализа результатов электронного анкетирования государственных служащих выделяются наиболее востребованные направления проведения тренингов на государственной службе.*

**Ключевые слова:** государственные служащие, профессиональные компетенции, тренинг, анкетирование государственных служащих.

Согласно статье 15 Федерального закона от 27 июля 2004 года №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», государственные служащие обязаны «поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей». Закрепление данной обязанности на законодательном уровне предполагает создание условий для ее успешной реализации на практике: вслед за упомянутым федеральным законом принят целый ряд нормативно-правовых актов, регламентирующих процедуры профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных служащих – их дополнительного профессионального образования. В числе наиболее значимых нормативно-правовых актов, принятых за последние годы, следует упомянуть Указ Президента РФ от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 17 апреля 2008 года № 284 «О реализации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих», Постановление Правительства РФ от 6 мая 2008 г. № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Определение порядка и процедур дополнительного профессионального образования государственных служащих на законодательном уровне вызвало его активное обсуждение в научной среде. Наиболее пристальным вниманием представителей научного сообщества пользуются такие вопросы, как:

- Обеспечение «непрерывности подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих» [1, с. 45; 2];
- Повышение согласованности действий кадровых служб государственных органов и образовательных структур, отвечающих за реализацию программ дополнительного профессионального образования государственных служащих [3, с. 27-30; 6, с. 235];
- Совершенствование процесса обучения, использование новых подходов к организации учебного процесса, форм и методов обучения государственных служащих [3, с. 33; 4];

- Содержание программ дополнительного профессионального образования государственных служащих [5];
- Применение компетентного подхода в обучении и развитии государственных служащих [4; 7].

Большинство авторов сходится во мнении, что основной задачей дополнительного профессионального образования государственных служащих является не столько обновление и углубление знаний, сколько развитие профессиональных компетенций, которые, дополняя трактовку Э.Ф. Зеера [8, с. 31], можно определить как совокупность «умений, навыков, способов действий и приемов решения задач», обеспечивающих успешное выполнение государственными служащими профессиональных обязанностей. Задача развития профессиональных компетенций государственных служащих может быть реализована только при условии использования активных методов обучения в рамках программ дополнительного профессионального образования. Это признают многие исследователи: «От образовательных программ профессиональной переподготовки в настоящее время требуется практическая направленность, ориентация на активные методы обучения, формирование в ходе обучения конкретных профессиональных компетенций», – полагает И.П. Бушуева [3, с. 33]; «Классический в нашем понимании метод обучения (государственных служащих – прим.) должен сочетаться с активными формами обучения, где учащиеся являются непосредственными творцами знаний и авторами принятых решений», – утверждает Г.А. Сульдина [9, с. 7]; «Обычный стиль преподавания (предоставление информации и ее обсуждение) здесь (в рамках программ обучения государственных и муниципальных служащих – прим.) не подходит. Требуется осваивать новые, личностно-действенные дидактические приемы, нацеленные на то, чтобы совместить вербальные навыки с реальными деятельностными стратегиями», – считает А.Г. Барабашев [10, с. 119].

Особое место в ряду активных методов обучения государственных служащих, развития их профессиональных компетенций занимает тренинг. Существует множество определений данного понятия, что косвенно свидетельствует об интересе к нему как к методу обучения. Приведем некоторые определения: тренинг – это «многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации» [11, с. 7]; «совокупность групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимопонимания людей в группе» [12, с. 16]; «метод развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности, общением» [13]; набор упражнений, направленных на развитие умений, навыков и способностей и др. Основываясь на анализе существующих определений понятия «тренинг», можно выделить следующие его характеристики как метода развития профессиональных компетенций государственных служащих:

- Вовлечение всех участников в процесс обучения, обеспечение их активного участия в решении поставленных задач;
- Преимущественно групповой характер работы в ходе обучения;
- Использование комплекса методов, подходов, инструментов для воздействия на развиваемую профессиональную компетенцию участников обучения (неудивительно, что тренинг называют комплексным методом обучения: зачастую он состоит из элементов других активных методов обучения – кейс-метода, дискуссии, ролевых и деловых игр, мозгового штурма и др.);
- Вовлеченность тренера в процесс развития профессиональной компетенции, что означает его участие в проведении тренинга не только в роли организатора и координатора процесса обучения, но и в роли исполнителя заданий и упражнений. Практика показывает, что подобная активность тренера способствует повышению мотивации участников тренинга и формированию тесных социальных связей в тренинговой группе;
- Благоприятная атмосфера в тренинговой группе, являющаяся дополнительным фактором вовлеченности каждого участника в тренинговый процесс;
- Предоставление тренером обратной связи каждому участнику обучения;
- Ограниченность во времени (продолжительность тренинга как метода развития профессиональных компетенций редко превышает 18 часов).

Приведенные выше характеристики тренинга одновременно являются его достоинствами. Во многом благодаря им, использование тренинга как метода развития профессиональных компетенций государственных служащих встречается все чаще как за рубежом, так и в России. Приведем некоторые примеры.

**Проведение тренингов в рамках программ  
дополнительного профессионального образования государственных служащих,  
реализуемых на базе российских образовательных учреждений**

Образовательные учреждения	Примеры тренингов, предлагаемых государственным служащим в рамках программ дополнительного профессионального образования
РАНХиГС при Президенте РФ	Тренинги по развитию управленческих компетенций руководителей, лидерских качеств и коммуникативных навыков госслужащих, тренинги по профессиональным вопросам и др.
Финансовый университет при Правительстве РФ	Тренинг по повышению стрессоустойчивости, «Профессиональные инструменты руководителя», «Успешный руководитель – навыки эффективного управления» и др.
МГУ имени М.В. Ломоносова (на примере факультета государственного управления)	«Стратегическое лидерство», «Командообразование», «Тайм-менеджмент», «Коммуникативная компетентность» и др.
НИУ ВШЭ	«Коммуникативное лидерство», «Оценка регулирующего воздействия» и др.
МГУУ Правительства Москвы	«Управление стрессом. Как избежать профессионального выгорания», «Эффективный тайм-менеджмент. Навыки планирования», «Стратегии влияния и убеждения для руководителей», «Анализ проблем и принятие решений» и др.
Институт повышения квалификации государственных и муниципальных служащих	«Управление временем», «Развитие стрессоустойчивости», «Развитие лидерства», «Публичные выступления», «Телефонные переговоры» и др.

Анализ отечественного опыта проведения тренингов для государственных служащих позволяет сделать следующие выводы:

- Проведение тренингов, как правило, носит фрагментарный характер, не является обязательной составляющей программ дополнительного профессионального образования государственных служащих;

- Тренинги не входят в ядро программ дополнительного профессионального образования государственных служащих, служат дополнением к использованию других методов развития профессиональных компетенций государственных служащих – лекций, семинаров, мастер-классов, круглых столов и др. Зачастую, их функция сводится к внесению разнообразия в программы обучения государственных служащих, налаживанию социальных связей между участниками обучения;

- Большинство тренингов ориентировано на развитие психологической и социальной компетентности государственных служащих, которая лишь косвенно связана с успешностью выполнения ими профессиональных обязанностей.

Опираясь на опыт организации тренингов для участников Программы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров базового и перспективного уровней в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 – 2015 годы)», реализуемой на факультете государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова в 2012 – 2014 гг., можно предположить, что фрагментарное использование тренингов в рамках дополнительного профессионального образования российских государственных служащих, а также отношение к ним как к вспомогательным методам развития профессиональных компетенций во многом связано с:

- Низким уровнем предложения качественных, апробированных и хорошо зарекомендовавших себя тренинговых программ, ориентированных на развитие профессиональных компетенций государственных служащих, разработанных с учетом их потребностей, учитывающих специфику их профессиональной деятельности;

- Малочисленностью тренеров, имеющих опыт работы с государственными служащими, готовых к разработке программ развития профессиональных компетенций с учетом специфики обязанностей и задач, решаемых потенциальными участниками тренинга;

• Особенности организации учебного процесса при использовании тренингов как методов обучения: временная продолжительность тренингов (9-18 часов), как правило, не позволяет включить их в стандартную сетку расписания; требования тренеров к оборудованию, оснащению и, в некоторых случаях, к дизайну учебных помещений могут идти в разрез с возможностями организаторов обучения; эффективное проведение тренингов возможно при условии включения в тренинговую группу не более 10-12 человек, при этом ограничение численного состава тренинговой группы в некоторых случаях может быть проблематичным.

Для повышения внимания к тренингу как к методу развития профессиональных компетенций государственных служащих, усилению его позиций в программах дополнительного профессионального образования государственных служащих требуется целенаправленная работа со всеми упомянутыми выше сложностями. При этом особое внимание должно быть уделено разработке тренинговых программ, направленных на развитие ключевых профессиональных компетенций государственных служащих, являющихся факторами их профессионального успеха.

Определение тем тренингов, интересных для государственных служащих с точки зрения развития их профессиональных компетенций, стало одной из задач электронного анкетирования, проведенного в октябре – ноябре 2013 года. В анкетировании приняли участие 103 респондента – государственные гражданские служащие из двадцати субъектов Российской Федерации (Москва, Ярославская область, Ивановская область, Брянская область, Пензенская область, Астраханская область, Новосибирская область, Удмуртская Республика, Забайкальский край и др.), имеющие опыт участия в программах дополнительного профессионального образования, в том числе, в стажировках и тренингах за рубежом (выборка – целевая). В число участников анкетирования вошли представители мужского (69 респондентов) и женского (34 респондента) пола, средний возраст респондентов составил 33 года, средний стаж государственной службы – 8 лет.

Проведенное анкетирование позволило выявить высокий уровень заинтересованности респондентов (68,00 %) в использовании в рамках программ дополнительного профессионального образования активных методов обучения – тренингов, деловых игр, кейс-стади, мозгового штурма и др. При этом, по мнению почти половины участников анкетирования (43,00 %), их применение должно быть тесно связано с профессиональной деятельностью обучающихся.

Отвечая на открытый вопрос о том, в каких тренингах они хотели бы принять участие в рамках программ дополнительного профессионального образования, респонденты условно разделились на следующие группы:

• Желющие принять участие в тренингах, направленных на развитие социальных компетенций (20,00 % респондентов). Примеры тренингов, упомянутых в ответах респондентов, – «Коммуникации», «Аргументация и дебаты», «Проведение деловых встреч и переговоров», «Самопрезентация и ораторское искусство», «Навыки публичных выступлений»;

• Желющие развить психологические способности (10,00 % респондентов). Представители данной группы привели только два примера тем интересных им тренингов – «Тайм-менеджмент» и «Генерация идей»;

• Желющие принять участие в тренингах профессиональных компетенций (72 респондента), из них 71,4 % – хотели бы стать участниками тренингов управленческих компетенций («Антикризисное управление», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегическое лидерство», «Делегирование полномочий», «Принятие управленческих решений» и др.), остальные 28,6 % респондентов – участниками узкоспециализированных тренингов профессиональных компетенций («Осуществление контроля и надзора за организациями, осуществляющими лицензируемый вид деятельности», «Организация одноуровневого и разноуровневого взаимодействия», «Использование электронного документооборота», «Инструменты аналитической деятельности в государственном управлении», «Эффективные способы привлечения инвестиций в экономику государства» и др.).

Неожиданным результатом анкетирования стало выявление повышенного интереса респондентов к проблемам управления человеческими ресурсами и стратегического лидерства. Одноименные тренинги стали самыми популярными в ответах участников анкетирования: их упомянули 22,5 % и 12,5 % респондентов соответственно.

Результаты проведенного анкетирования, таким образом, подтвердили актуальность и перспективность использования тренинга как метода развития профессиональных компетенций государственных служащих, указали на необходимость разработки и реализации тренинговых программ с учетом профессиональных интересов государственных служащих и специфики их профессиональной деятельности.

## Литература

1. *Кашина М.А., Древаль И.В.* О программах дополнительного профессионального образования в системе профессионального развития госслужащих // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 1.
2. *Канеева Ю.Р.* Роль непрерывного образования в формировании профессиональной идентичности государственных служащих // Власть. 2013. № 5.
3. *Бушуева И.П.* Проблемы в управлении профессиональным развитием государственных служащих в Сибирском федеральном округе // Коммуникология. 2015. Т. 3. № 3.
4. *Богдан Н.Н., Бушуева И.П.* К вопросу формирования личностно-профессиональных компетенций у будущих менеджеров государственного управления // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2016. № 3.
5. *Подольская Т.А., Идобаева О.А.* Практико-ориентированные психологические дисциплины в системе дополнительного профессионального образования госслужащих // Право и образование. 2011. № 11.
6. *Горбова И.Н., Заслонкина О.В.* Педагогические аспекты управления профессиональным развитием государственных служащих // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2015. № 5.
7. *Гаджиев А.Г.* Развитие управленческих компетенций государственных служащих. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2012.
8. *Зеер Э.Ф.* Компетентностный подход к образованию // Образование и наука. 2005. № 3.
9. *Сулдына Г.А.* Развитие профессиональной подготовки кадров для системы государственного управления // Вестник МГУУ. 2015. № 4.
10. *Барабашев А.Г.* Образование и тренинг: подготовка для будущего публичного сектора Европы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 1.
11. Психология профессиональной подготовки / Под общ. ред. Г.С. Никифорова. СПб., 1993.
12. *Бекоева Д.Д., Зайцева Т.В.* Психологический тренинг в системе управления кадров. М., 2002.
13. *Емельянов Ю.Н.* Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга. Ленинград, 1983.

**Batovrina Ekaterina Viktorovna**, candidate of sociological sciences, Associate Professor at Human Resource Management Department, School of Public Administration; Lomonosov Moscow State University (27/4, Lomonosovskiy Av., Moscow, 119991, Russian Federation).

E-mail: batovrinaev@spa.msu.ru

**Lebedeva Karina Nikolaevna**, the fourth year student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University (27/4, Lomonosovskiy Av., Moscow, 119991, Russian Federation).

E-mail: karina-lebedeva-95@mail.ru

#### TRAINING IN THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS

##### Abstract

*The article discusses the role of training in the development of professional competencies of civil servants. The opportunities and limitations of using the method of training for this purpose are considered. Based on the analysis of the results of the electronic survey of civil servants the most perspective areas of conducting training in the public service are determined.*

**Keywords:** *civil servants, professional competencies, training, survey of civil servants.*