

УДК 378.046.4

ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Охрименко А.А., Босько О.В.

*Институт информационных технологий БГУИР, Минск, Республика Беларусь
E-mail: ohrimenko@bsuir.by*

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению зарубежного опыта в области профессионального развития государственных служащих, изучению новых форм и направлений профессионального развития, которые отражают текущие тенденции в области управления человеческими ресурсами, учитывают изменения в технологиях и в ожиданиях общества. Подходы, ориентированные на обеспечение непрерывного обучения, адаптацию к изменяющимся условиям и удовлетворение потребностей современной государственной службы в квалифицированных кадрах, рассматриваются с точки зрения возможности их внедрения в систему обучения государственных служащих Республики Беларусь.

Ключевые слова: зарубежный опыт; профессиональное развитие; государственные служащие; учебные заведения; образовательные программы и технологии.

FOREIGN PRACTICE IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS

Okhrimenko A.A., Bosko O.V.

*institute of Information Technologies BSUIR, Minsk, Republic of Belarus
E-mail: ohrimenko@bsuir.by*

Abstract. The article is devoted to the consideration of foreign experience in the field of professional development of civil servants, the study of new forms and directions of professional development that reflect current trends in the field of human resource management, take into account changes in technology and in society's expectations. Approaches focused on ensuring continuous learning, adaptation to changing conditions and meeting the needs of the modern civil service for qualified personnel are considered from the point of view of the possibility of their introduction into the training system for civil servants of the Republic of Belarus.

Keywords: foreign experience; professional development; civil servants; educational establishments; educational programs and technologies.

Введение. Зарубежный опыт в области профессионального развития государственных служащих включает ряд подходов и практик, которые ориентированы на повышение квалификации, развитие навыков и в целом обеспечение эффективного функционирования государственной службы.

Во многих странах приняты общие профессиональные стандарты для государственных служащих, что способствует более стандартизированному подходу к профессиональному развитию. По каждой должности определяются ключевые компетенции, вырабатываются стандарты, которые включают технические, управленческие и социальные навыки, составляются индивидуальные планы развития, ориентированные на укрепление компетенций, необходимых для эффективной работы и карьерного роста. В ряде стран, таких как Канада и Австралия, акцент делается на развитие лидерских качеств и стимулирование инноваций среди государственных служащих. Многие страны активно внедряют современные технологии в системы профессионального развития, широко используют онлайн-курсы, вебинары и электронные платформы для самостоятельного обучения.

Важным элементом является подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих, главная цель которых состоит в развитии каждого сотрудника и повышении уровня эффективности работы органов государственного управления в целом. Каждому государственному служащему необходимо на постоянной основе совершенствовать свои знания и профессиональные умения и навыки. Достичь этого можно только путем непрерывного обучения [2, с. 42].

Цель исследования. Целью настоящего исследования является выявление и изучение наиболее успешных систем профессионального развития государственных служащих, определение оптимального сочетания различных элементов, таких как: обучение, стажировки, системы оценки и поддержка индивидуального развития. Применение практик, хорошо зарекомендовавших себя за рубежом, позволит повысить эффективность государственного управления и обеспечить высокий уровень профессионализма в обслуживании общества.

Основная часть. В Великобритании ведущим учебным заведением, в котором проходят обучение государственные служащие, является Колледж государственной службы (Civil Services College) <https://www.civilservicescollege.org.uk>, основанный в 1970 г. Для государственных служащих проводится обучение в области экономики, статистики, социальной политики и управления, государственного управления, управления персоналом. В штате состоят как ученые, так и гражданские служащие с опытом практической работы.

Колледж государственной службы предлагает многочисленные курсы, специально разработанные для обучения и развития представителей государственного сектора и государственной службы. Образовательные программы Колледжа государственной службы направлены на то, чтобы, поддерживая ценности и сохраняя положительные качества государственной службы, приносить серьезные изменения, которых требует наше время.

Среди курсов, предлагаемых Колледжем государственной службы, такие как «Подотчетность и управление», «Финансовый менеджмент», «Право и правовая информация», «Лидерство и управление», «Личное развитие», «Политические навыки» и др.

Отдельно остановимся на курсе «Основы государственного управления и правительства». Этот курс содержит общее введение в ключевые области государственного управления, менеджмента и политики. Он включает обзор того, как функционируют различные уровни правительства в Великобритании и как они выполняют свои обязанности. Также изучаются фундаментальные концепции, теории и современные проблемы, относящиеся к сфере государственного управления.

Данный курс предоставляет возможность государственным служащим и лицам, участвующим в деятельности государственного сектора, получить четкую основу знаний о

природе и роли государственного сектора и текущих тенденциях в его развитии. Также образовательная программа актуальна для сотрудников частного сектора, которым необходимо работать с правительством, и они хотели бы лучше понять государственную службу и правительство. Занятия проводят преподаватели (тренеры), которые имеют тематические исследования и личный опыт работы в правительстве.

Программа обучения включает: знакомство с правительством, государственной службой и структурой департаментов / агентств / государственных органов; формальные и неформальные аспекты работы в правительстве или с ним; объяснение взаимодействия между правительством и парламентом; изучение соответствующих ролей министров, государственной службы и парламента.

В результате обучения участники получают представление о том, как работает правительство и государственная служба с формальной и неформальной точек зрения, разбираются в различных правилах и обязанностях государственных служащих, министров и специальных советников, изучают принципы успешно работать в правительстве, и принципы взаимодействия с правительством для тех, кто находится за его пределами.

На сайте Колледжа государственной службы представлено расписание на ближайший год. Есть возможность обучаться онлайн и очно.

В **Сингапуре** основным учреждением, деятельность которого направлена на обучение, исследование и развитие персонала государственного сектора, является Колледж государственной службы (<https://www.csc.gov.sg/what-we-do/>). Предлагаемые им программы направлены на обеспечение роста профессионализма государственных служащих, основанного на компетентности.

Колледж государственной службы (CSC) был создан в 2001 году и в настоящее время является центром обучения государственной службы Сингапура, предоставляет инновационный и эффективный опыт обучения государственных служащих.

Своей целью CSC видит улучшение государственной службы путем углубления знаний и возможностей государственных служащих, укрепления их понимания и сочувствия потребностям граждан, а также их ценности и стремления к совершенству.

В CSC экспериментируют с новейшими технологиями, чтобы обеспечить инновационное, эффективное и вдохновляющее обучение. Внедрение инноваций происходит не ради самих инноваций. Их цель – вдохновить государственных служащих выйти за рамки и реально изменить жизнь граждан.

На сайте CSC предлагается обучение по **326** программам. Для тех пользователей, которые входят в систему как государственные служащие, доступен целенаправленный поиск по компетенциям. Также предлагается сортировка программ по типу программы (оффлайн, онлайн или смешанное обучение); по аудитории или уровню представительства (международные делегаты, менеджмент среднего звена, руководство, сотрудники службы поддержки и др.); по продолжительности обучения (до 2 часов, от 3 до 6 часов, от 7 до 12 часов, свыше 17 часов); по периоду обучения (можно выбрать месяц) и по стоимости.

Институт государственного управления Западной **Австралии** (Institute of Public Administration Australia (WA) далее – ИПАА) <https://www.ipaa.org.au/training/>, основанный в 1945 году, представляет собой некоммерческую профессиональную ассоциацию, которая позволяет тем, кто интересуется государственным управлением и реформой государственного сектора, обмениваться идеями о тенденциях, практике и инновациях. Его основная цель – способствовать развитию государственного сектора.

ИРАА предлагает поддержку на каждом этапе карьеры государственного служащего: выпускникам, работникам сферы управления среднего звена, руководителям организацией самого высокого уровня. Обучение предполагает взаимодействие между участниками из государственного сектора Австралии.

Предусмотрены как короткие программы, призванные сформировать навыки и компетенции, которые позволят преуспеть в современном государственном секторе, так расширенные программы лидерства и профессиональной этики.

На сайте представлено значительное количество краткосрочных программ (в том числе однодневных), предлагаемых очно или онлайн и ориентированных на различные области интересов и уровень карьеры. Остановимся только на некоторых из них.

Подача заявок и собеседование на должности в государственном секторе. Этот курс идеально подходит тем, кто подает заявление на должность в государственном секторе Южной Австралии. Предполагает получение навыков, необходимых для последующей успешной работы.

Пишите ясно и кратко (онлайн). Этот курс продолжительностью полдня дает инструменты, позволяющие писать более кратко и эффективно в рамках занимаемой должности в государственном секторе.

Управление вашим проектом: введение в управление проектами (онлайн). Курс предназначен для тех, кто вступает в должность менеджера проекта или хочет расширить свои текущие знания, развить практические навыки, инструменты и знания, необходимые для планирования и контроля.

Навыки положительного влияния в государственном секторе. Направлен на оказание помощи в общении с персоналом и населением. Предполагает выход за рамки простого набора фактов и цифр и изучение того, как стиль общения и презентации могут положительно влиять на достижение цели.

На сайте указывается, что работники ИРАА готовы сотрудничать с заказчиками, чтобы специально разработать программу, отвечающую потребностям конкретной организации. Расписание, составленное на ближайший год, содержит подробную информацию о спикерах.

Интересен опыт проведения индивидуальных коучинговых сессии и/или групп практического обучения (коучинг в небольших группах). В группах практического обучения участники встречаются на 1,5–2 часа, чтобы поразмышлять над обучением и применением полученных знаний на рабочем месте. В рамках этого процесса участники разрабатывают цели и стратегии практического применения полученных знаний. Групповые коучинговые сессии, которые проходят в благоприятной для участников среде, служат площадкой для обзора того, как участники решают проблемы, с которыми они столкнулись, например, при подаче заявления.

Основным учебным заведением для представителей государственной службы и правительства **Канады** является основанная в 2004 году Канадская школа государственной службы (Canada School of Public Service <https://www.cspc-efpc.gc.ca/index-eng.aspx>). Основная обязанность школы – предоставить широкий спектр возможностей обучения и создать культуру обучения в рамках государственной службы.

Школа предлагает набор комплексных программ развития, которые представляют правительственный подход к обучению, поддерживают государственных служащих на всех

уровнях, закладывают основу для общей культуры государственной службы, основанной на общих ценностях, этике и приоритетах.

Так, Канадская школа государственной службы предлагает следующие программы:

Программа обучения делегированию полномочий – предоставляет важную информацию, необходимую менеджерам и руководителям для успешного получения и выполнения делегированных им полномочий в области человеческих ресурсов, финансов и закупок.

Программа развития супервизоров – знакомит с основными функциями руководящей роли и ключевыми понятиями, такими как лидерство, коммуникация, делегирование и вовлечение – все с упором на управление людьми.

Программа развития менеджеров является важным шагом на пути обучения новых менеджеров, предлагая ценную информацию о ролях и ответственности менеджеров федеральной государственной службы, а также ожиданиях, возлагаемых на них.

Программа для новых директоров помогает новым руководителям лучше понять свою роль директора в правительстве Канады и приобрести навыки, необходимые для эффективного руководства в рабочей среде.

Программа развития исполнительного лидерства дает высокопоставленным государственным служащим возможность углубить свою лидерскую роль в обеспечении инноваций, развитии сотрудничества и достижении результатов для канадцев.

Программа развития высшего руководства представляет собой уникальную возможность для участников углубить свое личное лидерство в надежной и хорошо организованной компании.

Школа также предлагает интерактивные семинары, форумы и другие обучающие мероприятия, которые предоставляют возможности для диалога по текущим проблемам, стоящим перед государственной службой, поддерживает государственных служащих в ключевых карьерных переходах, гарантируя, что они подготовлены для наилучшего обслуживания канадцев. Значительная часть организуемых Школой мероприятий бесплатна.

Правительство Канады постоянно ищет новые способы обучения государственных служащих инновационным и современным способом. Значительный интерес представляет размещенная на сайте Канадской школы государственной службы **серия подкастов**, в которых представлен широкий спектр обучающего контента федеральной государственной службы и для нее по таким темам, как инновации в сфере государственных услуг, управление проектами, реалии коренных народов и многое другое. Эпизоды создаются для государственных служащих и с участием государственных служащих, содержат советы экспертов, интервью, анализ и истории, которые вызывают интерес и поддерживают заинтересованность в обучении.

В настоящее время развитие технологий открывает перед государственными служащими новые возможности, так, например, большие данные в официальной статистике способны стать действенным инструментом поддержки принятия государственных решений, однако для их обработки и интерпретации необходимо наличие квалифицированных специалистов, работающих в государственных структурах. Чтобы справляться с вызовами современности, государственным служащим необходимо приобретать навыки работы с информационно-коммуникационными технологиями и учиться подстраиваться под новую ситуацию на рынке труда [1].

Для решения этой задачи необходимо определить актуальные для разных категорий персонала государственной службы цифровые компетенции, создать правовую базу, выстроить сотрудничество с поставщиками образовательных услуг и технологий, а также на постоянной основе проводить мониторинг учебного процесса и его результатов.

Поскольку эта задача актуальна для государственного сектора всех стран мира, интересно рассмотреть опыт **США**, где в целях ее решения создан Университет цифровых технологий DigitalGov University (DGU) (<https://www.gsa.gov/about-us/events-and-training/gsa-training-programs/training-for-federal-employees/technology-training/gsas-digitalgov-university>).

DGU обеспечивает разработку и реализацию образовательных программ для создания и развития цифрового потенциала государственных служащих, проводит вебинары и онлайн-мероприятия, посвященные инновациям, тематическим исследованиям, цифровым инструментам и ресурсам.

Программы DGU рассчитаны на все категории государственных служащих, которые заинтересованы в использовании цифровых медиа для обеспечения качественного обслуживания клиентов, например, старших руководителей; руководителей программ и сотрудников программ; специалистов в области Интернета и новых медиа; правительственных чиновников; директоров по информационным технологиям и ИТ-персонал, руководителей контакт-центров и их сотрудников и др.

Цели программ:

Поддерживать широкий спектр навыков, необходимых агентствам для управления своими цифровыми медиа и усилиями по вовлечению граждан.

Повысить осведомленность ведомств об инновациях в сфере цифрового правительства, передовом опыте и извлеченных уроках.

Повысить потенциал агентств для предоставления выдающегося и инновационного обслуживания клиентов в правительстве.

Разнообразные мероприятия, организуемые DGU, ориентированы на федеральную аудиторию и предусматривают обмен информацией между коллегами с целью облегчения межведомственного сотрудничества. Среди тем мероприятий такие как: «Принципы и методы обслуживания клиентов», «Управление цифровыми услугами», «Социальные сети и вовлечение граждан», «ИТ и новые технологии», «Управление контакт-центром» и др.

В деятельности DGU можно выделить общие тенденции формирования компетенций в сфере ИКТ: забота об информационной безопасности, обучение руководителей цифровой трансформации и развитие навыков всех категорий сотрудников в области цифровых коммуникаций.

Полученные результаты. Таким образом, новые формы и направления профессионального развития государственных служащих за рубежом отражают текущие тенденции в области управления человеческими ресурсами, учитывают изменения в технологиях и в ожиданиях общества. Эти подходы ориентированы на обеспечение непрерывного обучения, адаптации к изменяющимся условиям и удовлетворения потребностей современной государственной службы и граждан.

Учреждения образования, которые отвечают за подготовку государственных служащих, ищут новые формы и методы, способствующие созданию современной, гибкой и адап-

тивной образовательной среды, которая отвечала бы требованиям современного государственного управления и обеспечивала непрерывное профессиональное развитие государственных служащих.

Новые виды образовательного контента охватывают широкий спектр форматов и подходов, отражающих последние тенденции в образовательных технологиях. Так, например, несомненный интерес представляет серия подкастов с обучающим контентом для федеральной государственной службы, размещенная на сайте Канадской школы государственной службы.

Формы и направления профессионального развития, применяемые в настоящее время за рубежом, отражают необходимость поддерживать непрерывное обучение и содействовать адаптации государственных служащих к быстро меняющемуся миру, где новые навыки и подходы к работе становятся ключевыми для эффективного выполнения их ролей, влияют на повышение качества работы и способствуют достижению стратегических целей государства.

Таким образом, поскольку профессиональное развитие государственных служащих – это совершенствование уровня их квалификации для более качественного выполнения профессиональных обязанностей и соответствия требованиям условий социально-экономической среды [1], образовательные и кадровые технологии играют важную роль в современной государственной службе, улучшая эффективность и профессиональный уровень государственных служащих.

Современные кадровые и образовательные технологии, применяемые за рубежом, отражают тенденции глобализации, цифровизации и постоянного изменения рабочей среды. Они ориентированы на повышение эффективности, гибкости и адаптивности государственных служащих и организаций в целом.

Во многих странах, таких как Канада, США, и странах ЕС, существуют программы непрерывного профессионального обучения. Эти программы предусматривают регулярное обновление знаний и навыков. В условиях быстрого технологического развития, особое внимание уделяется обучению цифровым навыкам, повышению цифровой грамотности среди государственных служащих. Все более распространенным для обучения и развития персонала становится использование электронного обучения (e-learning) и онлайн-платформ.

Заключение. Анализ специально разработанных для обучения представителей государственного сектора и государственной службы образовательных программ, а также иных форм и способов повышения компетентности и профессионального развития государственных служащих, которые предлагаются в зарубежных учреждениях образования (Колледж государственной службы Великобритании, Колледж государственной службы Сингапура, Институт государственного управления Западной Австралии, Канадская школа государственной службы, Университет цифровых технологий США) позволяет сделать вывод, что современные кадровые подходы и технологии могут быть интегрированы в систему обучения государственных служащих Республики Беларусь для достижения высокой производительности, адаптации к изменениям и эффективного развития персонала государственной службы. Это позволит вывести обучение государственных служащих на новый уровень, обеспечить его непрерывность и использование компетентностного подхода.

Результаты исследования получены при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках выполнения научно-исследовательской

работы «Разработать модель компетенций и профессионального развития государственных служащих в сфере управления евразийской интеграцией» (договор № Г23-013 от 2 мая 2023 года).

Библиографические ссылки

1. Кайсарова, В.П. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // В.П. Кайсарова, М.Ю. Винокурова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – №88. – С. 216–232. Режим доступа: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/143/118>. – Дата доступа: 25.03.2024.

2. Матвеев, В.В Зарубежный опыт управления персоналом государственной службы и его адаптация к условиям России / В.В. Матвеев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – №1. – С. 41–49.