

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ руководителей: мотивация и предпочтения

Наталья Юрьевна Синягина,

*главный научный сотрудник центра современных кадровых технологий
Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, доктор психологических наук, г. Москва*

Необходимость подготовки и переподготовки кадров государственной службы установлена Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ст. 62) в соответствии с Конституцией Российской Федерации и Федеральным законом от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации». Постановлением правительства от 27 сентября 2016 года (№ 674) с целью оптимизации системы профессионального обучения государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления внесены уточнения и изменения. Они касаются вопросов активного вовлечения молодых служащих в систему повышения квалификации, избегания бюрократизации учебного процесса и содействия построению карьерной модели государственной службы. Это в полной мере соотносится и с требованиями к подготовке руководителей разного уровня и сферы управления.

- личностно-профессиональное развитие
- повышение квалификации и переподготовки
- мотивация
- предпочтения
- компетентность

Значение и смыслы повышения квалификации руководителей образования

Существующая сегодня система подготовки, переподготовки и повышения

квалификации управленческих кадров направлена на приобретение соответствующих знаний, умений и навыков, необходимых для качественного выполнения

стоящих перед руководителем задач, с целью повышения их профессионализма и компетентности. Под «профессионализмом» здесь понимаются глубокие и всесторонние знания и владение практическими навыками в соответствующей области управленческой деятельности, а компетентность включает умение государственного служащего эффективно пользоваться этими знаниями, способность к эффективной их реализации в служебной деятельности (Синягин Ю.В., Подольский Д.А., 2015).

С целью изучения личностно-профессионального развития руководителей в процессе их повышения квалификации и переподготовки, в рамках апробации технологии мониторинга этого процесса, проведено исследование на выборке 135 человек, руководителей разного уровня управления (56 руководителей системы образования; 36 руководителей образовательных организаций; 20 — руководителей образованием муниципального уровня; 79 руководителей государственной службы: 27 — муниципального и 52 — федерального уровня). Всем участникам предлагалось ответить на ряд вопросов, позволяющих выявить причины посещения конкретной Программы, её полезность для каждого из респондентов и высказать пожелания по дальнейшему улучшению формата обучения. Большая часть вопросов включала множественный выбор при отсутствии взаимоисключающих ответов, что позволяло участникам выбирать сразу несколько альтернатив, а аналитикам — собрать наиболее подробную и объективную информацию.

Оказалось, сами руководители под «профессиональным» развитием понимают в первую очередь «повышение качества и эффективности деятельности» (более 76%), «стабильный профессиональный рост» (почти 22%), «наличие практики и опыта в области государственного управления» (44,8%).

На желание обновить знания и приобрести умения ими пользоваться указало только 8% опрошенных. Более 55% опрошенных

не вполне довольны организацией повышения квалификации, 28,6% считают её неиндивидуализированной, 43,6% отметили, что преподаватели применяют известные им материалы, а почти 16% отметили, что жалеют о потерянном на этом процессе времени. При этом определить ближайшие и конечные цели своей деятельности затрудняются почти 45% принявших в исследовании руководителей образовательных учреждений, в отсутствие собственной «Я-концепции» призналась почти половина опрошенных.

Значительное число опрошенных (более 60%) отметили выраженность «понимания в необходимости постоянного обновления полученных знаний, изучения новых управленческих технологий». Это актуализирует необходимость оптимизации системы повышения квалификации и переподготовки кадров государственной гражданской службы с учётом запроса её участников.

Значительная часть руководителей считает, что повышение квалификации должно способствовать профессиональной карьере (отметили 43,6%) и определять пути самореализации личности в служебной сфере (54,4%).

Согласно полученным данным, «желание получить одобрение за участие в обучении» со стороны общества или близких людей не является решающим для респондентов, напротив, большинство из них руководствовалось альтернативными причинами в процессе принятия решения о посещении курсов. Так, например, главным фактором, мотивирующим к участию в обучении для большей части участников стало «желание повысить свой профессиональный уровень». Другой причиной, ставшей для многих респондентов одним из ключевых критериев принятия положительного решения о посещении курсов, была осознанная «необходимость профессионального развития» и «возможность изменения текущей ступени профессионализма на более высокую».

Важно, что большинство опрошенных руководителей считает, что успешное профессионально-личностное и должностное развитие должно рассматриваться в широком контексте их жизнедеятельности («достижение собственно поставленных рубежей» отметило 42,4%, «желание обеспечить достойную жизнь семье» — 35,8%, «желание быть современным и следовать за веяниями времени» — 26,6%). Значимым аспектом участия в повышении квалификации опрошенные считают «возможность приобрести полезные связи и знакомства» — 57,2%.

Следует также учитывать, что современные слушатели хотели бы получить дополнительные знания в сфере экономической (более 56%) и психологической (свыше 34%),

Среди факторов, препятствующих образованию, опрошенные отметили: «отсутствие времени» — 60,4%, «отдалённость от центров, способных качественно организовать процесс повышения квалификации» — 28,8%, «низкий уровень кадрового состава преподавателей» — 28,2%, «отсутствие связи повышения квалификации с аттестацией специалиста и аккредитацией учреждения» — 22,4%, «необходимость перехода на практико-ориентированный уровень» — 20,0%.

Приведём некоторые результаты исследования (табл. 1). Оказалось, практически все опрошенные руководители имеют уровень «достаточно выраженные профессиональные знания и умения», при этом достаточно высокий процент руководителей характеризует уровень «слабо выраженных знаний и умений», что

актуализирует необходимость повышения квалификации и переподготовки кадров, по крайней мере, в системе образования.

Важным фактором в контексте задач исследования выступил тот факт, что «образованность» не выступает значимой ценностью ни для одной из исследованных групп руководителей.

Анализ материалов опроса позволил также обосновать критерии развитости психолого-педагогической компетентности у обследованных руководителей, среди которых важными стали:

- 1) понимание целей, задач, значимости профессиональной управленческой деятельности;
- 2) объективность самооценки и готовность к самопознанию, профессиональному поведению и управлению эмоциональным состоянием;
- 3) уровень сформированности мотивационно-ценностного отношения к содержанию профессиональной деятельности.

Самыми важными аспектами профессиональной деятельности руководители называют стабильность места работы (79%) и достойную заработную плату (55%). А такие аспекты как самореализация (49%) и продвижение по службе (44%) опрошенные считают менее важными факторами в их жизни. В то же время успешная карьера прак-

Таблица 1

**Результаты изучения профессиональных знаний
руководителей разного уровня, 2016 г., n=135 (в %)**

Баллы	Показатели	Руководители среднего уровня n=70	Руководители района, города n=37	Руководители высшего уровня n= 28
Более 60	Ярко выраженные	8,4	12,2	22,2
35–60	Достаточно выраженные	42,2	50,4	64,0
до 35	Слабо выраженные	49,4	37,4	13,8

тически не ассоциируется с высокой должностью (только четверть ответов) и особенно — приобретением властных полномочий. Руководители главной целью профессионального развития называют совершенствование профессиональных знаний для занятия более высокой должности (69%).

Такие данные позволяют сделать вывод, что профессиональное развитие воспринимается опрошенными как сопутствующий работе процесс, а не как целенаправленная деятельность.

По мнению большинства опрошенных, наиболее результативны такие формы обучения и повышения квалификации, как «совершенствование навыков в ходе практической деятельности», на втором месте — «обучение с отрывом от работы», меньшее значение придаётся «самообучению». Весьма показательны в этой связи следующие комментарии респондентов: «наибольший эффект достигается при сочетании всех видов обучения»; «без опыта работы обучение не имеет значения»; «обучение зависит от конкретных стимулов (материальных и моральных)».

Проведённое исследование не является исчерпывающим и лишь позволяет наметить перспективы дальнейшего изучения проблемы в области формирования ценности непрерывного образования и самообразования руководителей, в том числе, государственных гражданских служащих, разработки требований к структуре и содержанию процесса повышения квалификации и переподготовки и оптимизации их личностно-профессионального развития, а также обоснованию оценочного инструментария этого процесса.

В этом плане интересен международный опыт: во многих странах для повышения уровня личностно-профессионального развития государственному служащему рекомендуются различные курсы переподготовки, повышения квалификации, стажировки, участие в семинарах и практикумах.

Зарубежные подходы к подготовке государственных служащих

Особо выделяются **европейская и американская** системы повышения квалификации кадров государственной службы.

В Европе популярны два основных подхода — *англосаксонский*, широко применяемый в Великобритании, Германии, Швеции, Норвегии, Дании, Нидерландах, и *французский*. Особенность первого подхода — англосаксонского — преобладание в системе подготовки руководителей высшего уровня правовых знаний, не менее важное значение имеют экономические знания. В плане развития личности приоритетна ориентация на формирование таких качеств личности, как умение самостоятельно принимать решения, управлять изменениями, проявлять лидерские качества, склонность к инновациям и творческому решению поставленных задач. Приоритеты отдаются междисциплинарному подходу к образованию чиновников, ориентации их на развитие системного мышления, коммуникабельности, умения работать в команде, самостоятельности и инициативности, для чего разрабатываются критерии оценки компетентности специалистов, методы определения мотивации, замера уровня знаний и эффективных методов работы. Огромное внимание при подготовке кадров для государственной службы уделяется практической части. Все программы предусматривают стажировки в органах государственной службы, которые длятся несколько месяцев. Содержание обучения и программы профессионального роста госслужащих формируются с учётом специфики функций и занимаемой должности. Таким образом, в англосаксонском подходе можно выделить направления, которые могли бы быть полезными для российской практики: существование чётких критериев оценки компетентности госслужащих, ориентированных на повышение их мотивации и личностно-профессионального развития и вариативность учебных программ, позволяющая оперативно откликаться на цели и задачи динамичной политической

и социально-экономической ситуации. Важным элементом успеха этого подхода служит ориентация на непрерывность обучения чиновников.

Особенность второго — *французского* подхода состоит в комплексном подходе к процессу обучения: базовыми выступают экономические знания, большое внимание уделяется вопросам государственного управления, политическим и административным наукам. Подготовка государственных служащих для органов государственного управления состоит из профессиональной начальной подготовки госслужащих и повышения квалификации, которое организуется на протяжении всей их карьеры.

В *американском* подходе имеется тенденция экономического образования государственных служащих на базе математических знаний и обязательная оценка результативности их качества работы.

Основными принципами организации обучения в названных странах выступают всесторонность программ, нацеленность на задачи руководителя, личностная ориентированность, реализующиеся в следующих аспектах:

- максимально возможная индивидуализация задач обучения;
- обеспечение оптимума информации;
- развитие навыков управленческой компетентности (умение отказываться от рискованных предложений, умение взаимодействовать с другими людьми, умение выражать чувства и управлять ими, умение строить позитивные отношения, навыки критического мышления, принятия решений, осознания негативных влияний и давления со стороны других и сопротивления им, навык постановки целей);
- обеспечение непрерывности обучения;
- учёт в программах роли других людей;
- организация участия участников программы в общественной жизни;
- организация межведомственного сотрудничества при планировании и внедрении программ;
- культурная адекватность (релевантность) — учёт языковых и культурных различий внутри общества.

Опыт реализации описанных подходов показал, что эффективность подготовки государственных служащих зависит от обязательности и непрерывности процесса обучения, постоянного обновления технологий с учётом индивидуального

запроса, отработанности оценки результативности этого процесса.

Приведённые в статье данные изучения проблемы и некоторый международный опыт организации повышения квалификации и переподготовки руководителей, в том числе государственных гражданских служащих, направлены на совершенствование системы повышения квалификации, его оперативную оптимизацию с учётом запроса учащихся, индивидуализацию учебного процесса для руководителей разного уровня. **НО**

Литература

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями на 25.12.2008), (ст. 61–63).
2. *Аверин А.Н.* Социальная политика и подготовка управленческих кадров: Учебное пособие — М.: Дашко и К, 2005. — 280 с.
3. *Бакушев В.В., Демидов Ф.Д.* Профессиональное образование в начале Нового века и подготовка государственных служащих. — М.: Изд-во РАГС, 2003. — 128 с.
4. *Барциц И.Н.* Правовое обеспечение государственной службы РФ: Учебник. — М.: Изд-во РАГС, 2004. — 560 с.
5. *Игнатов В.Г.* Государственная гражданская служба. Учебник. 2-изд. доп. и перераб. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов на Дону: Изд. центр «МарТ», 2005. — 448 с.
6. *Нечипоренко В.С.* Теория и организация государственной службы. — М.: Изд-во РАГС, 2008. — 160 с.
7. *Синягин Ю.В.* Проблемы личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческих кадров в процессе обучения // Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития России: сборник статей международной научно-практической конференции МИГСУ РАНХиГС. 2014. — С. 289–293.
8. *Синягина Н.Ю.* Исследование личностно-профессионального развития государственных гражданских служащих в процессе повышения их квалификации и переподготовки. Образовательная парадигма. № 6. 2016.