

УДК 35.088.6

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ
НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА:
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Коды JEL: A29, I25, I28

Мартынков Е. О., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: MartynkovG4@yandex.ru
SPIN-код: 3667-2911

Сушкова И. В., старший преподаватель кафедры государственно-правовых дисциплин, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: paparina84@mail.ru
SPIN-код: 4440-7097

Шахворостов Г. И., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: shakhvorostov@mail.ru
SPIN-код: 3352-6307

Поступила в редакцию 05.12.2022. Принята к публикации 11.12.2022

Аннотация**Предмет.** Профессиональное развитие государственных гражданских служащих.**Тема.** Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Воронежской области на основе компетентностного подхода: современное состояние и перспективы.**Цели.** Анализ профессионального развития государственных гражданских служащих Воронежской области на основе компетентностного подхода и разработка предложений по совершенствованию данной технологии.**Методология.** Метод теоретического анализа, метод анализа нормативных правовых документов по теме исследования, метод системного подхода, дефицитный метод кадрового развития.**Результаты.** В рамках анализа профессионального развития государственных гражданских служащих Воронежской области на основе компетентностного подхода были выделены следующие проблемы: отсутствие дифференцированного подхода к используемой модели компетенций в зависимости от уровня замещаемой должности в процессе оценки и, следовательно, последующем обучении государственных гражданских служащих; недостаточная включенность и поддержка руководителя в процесс компетентностного обучения сотрудника; невозможность обеспечения полностью индивидуализированного формата обучения для конкретного сотрудника.**При совершенствовании профессионального развития государственных гражданских служащих Воронежской области на основе компетентностного подхода рекомендуется:** в целях выстраивания целостного механизма компетентностного обучения внедрить дифференцированный подход к используемой модели компетенций в зависимости от уровня замещаемой должности и раскрыть содержание компетенций предметно к уровням должностей; в целях повышения вовлеченности

и заинтересованности непосредственного руководителя в компетентностном обучении сотрудника выстроить комплексную систему взаимодействия с единой кадровой службой правительства и исполнительных органов государственной власти Воронежской области; в целях повышения индивидуализации обучения внедрить качественно наполненную по содержанию программу обучения: персональный трек развития (образовательный трек) государственного гражданского служащего, который позволит ему сформировать практические умения и навыки для эффективного осуществления должностных обязанностей.

Область применения. Органы государственной власти Воронежской области. Государственная гражданская служба.

Выводы. В органах государственной власти Воронежской области необходимо активно использовать компетентностный подход при профессиональном развитии гражданских служащих, поскольку принятая модель компетенций полно описывает требования к должностям и включает набор поведенческих индикаторов, благодаря которым удастся в достаточном объеме определить умения и навыки, сформированные у служащих в рамках обучения.

Ключевые слова: профессиональное развитие, государственные гражданские служащие, компетентностный подход, компетенции.

UDC 35.088.6

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS OF THE VORONEZH REGION BASED ON THE COMPETENCE APPROACH: CURRENT STATE AND PROSPECTS

JEL Codes: A29, I25, I28

Martynkov E. O., Master's student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail: MartynkovG4@yandex.ru

SPIN code: 3667-2911

Sushkova I. V., Senior Lecturer of the Department of State and Legal Disciplines, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail: panarina84@mail.ru

SPIN code: 4440-7097

Shakhvorostov G. I., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN code: 3352-6307

Annotation

Subject. Professional development of civil servants.

Topic. Professional development of civil servants of the Voronezh region based on the competence approach: current state and prospects.

Purpose. Analysis of the professional development of civil servants of the Voronezh region on the basis of a competence-based approach and development of proposals for improving this technology.

Methodology. The method of theoretical analysis, the method of analysis of normative legal documents on the subject of research, the method of a systematic approach, the scarce method of personnel development.

Results. As part of the analysis of the professional development of civil servants of the Voronezh region on the basis of the competence approach, the following problems were identified: the lack of a differentiated approach to the competence model used, depending on the level of the position being filled in the evaluation process and, consequently, the subsequent training of civil servants; insufficient involvement and support of the manager in the process of competence training of the employee; the inability to fully ensure an individualized training format for a specific employee.

When improving the professional development of civil servants of the Voronezh region on the basis of a competence-based approach, it is recommended: in order to build a holistic mechanism of competence training, it is recommended to introduce a differentiated approach to the used model of competencies depending

on the level of the position being filled and to disclose the content of competencies subject to the levels of positions; in order to increase the involvement and interest of the direct supervisor in the competence training of the employee, it is advisable to build a comprehensive system of interaction with the unified personnel service of the government and executive bodies of the Voronezh Region; in order to increase the individualization of training, it is proposed to introduce a high-quality training program filled with content: a personal development track (educational track) of a state civil servant, which will allow him to form practical skills and skills for the effective performance of official duties.

Application area. *State authorities of the Voronezh region. State civil service.*

Conclusions. *In the public authorities of the Voronezh Region, it is necessary to actively use a competence-based approach in the professional development of civil servants, since the adopted competence model fully describes the requirements for positions and includes a set of behavioral indicators, thanks to which it is possible to sufficiently determine the skills and abilities that should be formed in employees as part of training.*

Keywords: *professional development, state civil servants, competence approach, competencies.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2022-59-4-89-98

Введение

На протяжении последнего десятилетия система государственного и муниципального управления в России динамично меняется. Меняются ценности, приоритеты, задачи и условия принятия решений, а следовательно — меняются подходы к управлению человеческими ресурсами на государственной и муниципальной службе.

Принцип профессионализма и компетентности служащих не потерял своей актуальности, но постоянно наполняется новыми смыслами. Действующим законодательством закреплены релевантные методы отбора и подбора квалифицированных сотрудников в органы власти, а также предлагается целый арсенал мероприятий по повышению их профессионального уровня.

В современных условиях представление о профессиональном развитии служащих выходит на более качественный уровень. Согласно Указу Президента Российской Федерации о профессиональном развитии [1], профессиональное развитие гражданского служащего должно осуществляться в течение всего периода прохождения им государственной гражданской службы. При этом развитие должно иметь системный характер и быть направлено на приобретение гражданским служащим новых знаний и умений, на развитие его профессиональных и личностных качеств в целях поддержания и повышения профессионального уровня, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей.

По мнению Локоновой Ю. М., «профессиональное развитие — динамичный, вариативный, системно-организованный и индивидуально-творческий процесс становления специалиста как профессионала» [5]. В трактовке данного термина каждая составляющая часть демонстрирует системность при профессиональном развитии служащего.

Профессиональное развитие как динамичный процесс представляет собой деятельность, которая осуществляется на постоянной основе, и которая видоизменяется в разные периоды времени.

Профессиональное развитие как вариативный процесс означает, что данная деятельность осуществляется, как правило, в разных законно установленных формах с применением различных методов и инструментов.

Профессиональное развитие как системно-организованный процесс включает 4 взаимосвязанных управленческих действия: планирование, организация, мотивация, контроль.

Профессиональное развитие как индивидуально-творческий процесс подразумевает, что данная деятельность для каждого гражданского служащего различна, поскольку связана с развитием его определенных личностных и профессиональных умений и навыков.

Вместе с тем, изменяющаяся среда диктует условия профессионального развития гражданских служащих. Современные служащие все чаще отказываются от академического дополнительного профессионального образования в пользу подкастов, интерактивных тренажеров и упражнений, а также коротких роликов (до 15 минут) с конкретными практическими элементами. Новая реальность формирует запросы со стороны органов государственной власти на быстрое, но качественное обучение гражданских служащих, на обучение, ориентированное на оптимальную и точечную проработку компетенций сотрудников, так называемое компетентностное обучение.

В обобщенном виде предлагаем под компетенцией в профессиональном аспекте понимать совокупность приобретенных профессиональных знаний, умений и навыков, а также сформированных личностных качеств, обеспечивающих результативную и эффективную служебную деятельность.

Развитие компетентностного подхода, который опосредован квалификационными требованиями для замещения должностей государственной гражданской службы и обеспечивает формирование на их основе профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего, по мнению Н. В. Медведевой, способствует переосмыслению роли государственного гражданского служащего в контексте развития государственной гражданской службы [6].

Василов С. И. дает следующее представление о профессиональном развитии служащих на основе компетентностного подхода: «профессиональное развитие государственных служащих в единстве с компетентностным развитием — направление деятельности по управлению кадрами, ориентированное на обеспечение непрерывного развития профессиональных компетенций, способствующих эффективному исполнению должностных обязанностей служащих в единстве целей и задач государственной политики и личностных установок должностного лица» [2].

Схожее представление Василовым С. И. находит и Граждан В. Д. Профессиональное развитие отождествляется им с профессиональным саморазвитием. В целом, профессиональное саморазвитие государственного гражданского служащего — процесс целенаправленных, планомерных, непрерывных осознанных действий служащего над собой, включающий самосовершенствование своих знаний, умений, навыков, качеств и компетенций в целом в соответствии с требованиями профессиональной деятельности в государственно административной среде, её условиями и личной установкой, направленной на реализацию программы личностного развития [4].

По мнению И. Б. Шебуракова, компетентностный подход при профессиональном развитии служащего является очень удобным, так как хорошая модель компетенций достаточно комплексно описывает требования к должности. Кроме того, это простота, наблюдаемость, четкость описаний, возможность управлять непосредственно поведением через стимулирование и мотивацию [7].

Однако Илья Борисович совершенно справедливо понимает и недостатки такого подхода. В частности, узкое понимание компетенций в контексте только поведенческих индикаторов.

Во-вторых, компетентностный подход эффективен только до определенного управленческого уровня: с топ-менеджерами, руководителями высшего звена данный подход перестает работать хорошо, потому что факторов, влияющих на эффективность, продуктивность дея-

тельности руководителя, становится гораздо больше.

И наконец, формирование пула компетенций не может являться завершенной системой, развитие, актуализация и применение компетенций получает свойство ситуационной востребованности, а выборка компетенций должна обеспечить их опережающее формирование.

В целом, с определенной долей здравого смысла и в условиях, когда принятая в органе государственной власти модель компетенций достаточно полно описывает требования к должностям, и включает набор поведенческих индикаторов, благодаря которым удается в достаточном объеме описать умения и навыки, которые должны быть развиты у служащих, полагаем актуальным, своевременным и необходимым более активное использование компетентностного подхода при профессиональном развитии гражданских служащих.

Обсуждение проблемы и пути ее решения

Стоит отметить, что профессиональное развитие гражданских служащих на основе компетентностного подхода является достаточно популярной и обсуждаемой темой и развивается во многих органах государственной власти.

Наибольших результатов в этом направлении достигло Правительство Москвы и Московский городской университет управления Правительства Москвы.

Также значительный опыт такого обучения имеют Корпоративные университеты в Нижнем Новгороде, Калуге, Вологде, Самаре, Ярославле и др.

В правительстве Воронежской области также помимо широкомасштабных мероприятий по профессиональному развитию, реализуется проект по обучению гражданских служащих в рамках компетентностного подхода (рис. 1).

На первом этапе перед аттестацией с использованием метода 360° происходит оценка профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих на основе модели комплексных компетенций, применяемой в деятельности управления государственной службы и кадров правительства Воронежской области. В данной модели выделяются 5 комплексных компетенций: управление результатом, управление средой, управление собой, управление эффективностью, управление подчиненными. Каждая комплексная компетенция включает несколько компетенций. Так, комплексная компетенция «Управление результатом» состоит из следующих компетенций: стратегическое мышление, планирование, принятие решений, контроль исполнения.



Рис. 1. Обучение в рамках компетентностного подхода

По итогам оценки устанавливаются зоны развития — конкретные компетенции, которые подлежат развитию у государственного гражданского служащего.

На основании проведенной оценки, с учетом результатов аттестации и обязательной обратной связи от непосредственного руководителя формируется потребность в обучении по одному из 5 направлений: «Управление собой: эффективный самоменеджмент», «Управление результатом. Повышение личной эффективности», «Управление средой. Эффективная работа в команде», «Современный руководитель: инструментальный лидер», «Управление эффективностью деятельности органов государственной власти».

На последнем этапе происходит непосредственно обучение государственных гражданских служащих в сотрудничестве со Сбербанком России. Правительство Воронежской области уже имеет значительный опыт данного обучения: это и исключительно онлайн-формат во время тотальных ограничений, связанных с распространением Covid-19 в России, и смешанный формат реализации программы с деловыми играми и мастермайнд после отмены ограничений. По итогам обучения государственные гражданские служащие получают сертификаты.

Однако, несмотря на всю эффективность усиленного компетентностного обучения, существуют определенные сложности.

В частности, *отсутствие дифференцированного подхода к используемой модели компетенций в зависимости от уровня замещаемой*

должности в процессе оценки и, следовательно, — последующем обучении государственных гражданских служащих. Как правило, это модель из фиксированного перечня компетенций и индикаторов. При этом разница в результатах прослеживается только в части уровня сложности должности (грейде), что порождает сложности как при формировании групп слушателей, так и при формировании соответствующего технического задания тренерскому составу.

Второй, уже почти классической проблемой является *недостаточная включенность и поддержка руководителя в процесс компетентностного обучения сотрудника.* Причем это прослеживается как при проведении самой оценки перед аттестацией, так и впоследствии в рамках обратной связи перед направлением служащего на обучение.

В качестве третьей проблемы можно выделить *невозможность обеспечения полностью индивидуализированного формата обучения для конкретного сотрудника.* Это лежит как в плоскости самой процедуры оценки, так и в организационно-техническом направлении. Как правило, сотрудники объединяются в группы по сходной тематике. И в рамках обучения индивидуальные показатели по результатам оценки учитываются не для всех, они не выстраиваются в единую траекторию профессионального развития, связанную с задачами по конкретной должности.

Предложим некоторые мысли по совершенствованию данной системы.

Во-первых, в целях выстраивания целостного механизма компетентностного обучения, рекомендуется внедрить дифференцированный подход к используемой модели компетенций в зависимости от уровня замещаемой должности и раскрыть содержание компетенций предметно к уровням должностей.

При этом в процессе организации обучения такая модель будет выглядеть несколько иначе и также будет учитывать целесообразность развития той или иной компетенции исходя также из специфики должностных обязанностей (таблица 1).

Таблица 1

Комплексные компетенции, соотносящиеся с группами должностей государственных гражданских служащих

Комплексные компетенции	Компетенции по группам должностей				
	Младшие должности (специалист 1, 2 разряда)	Старшие должности (ведущий специалист)	Ведущие должности (главный, ведущий консультант, консультант, советник, ведущий советник)	Главные должности (начальник, заместитель начальника отдела)	Высшие должности (заместитель руководителя гос. органа)
1. Управление результатом	1.2. Планирование	1.2. Планирование	1.2. Планирование 1.4. Контроль исполнения	1.1. Стратегическое мышление 1.2. Планирование 1.3. Принятие решений 1.4. Контроль исполнения	1.1. Стратегическое мышление 1.2. Планирование 1.3. Принятие решений 1.4. Контроль исполнения
2. Управление эффективностью	2.1. Улучшение рабочих процессов	2.1. Улучшение рабочих процессов	2.1. Улучшение рабочих процессов 2.2. Инициативность	2.2. Инициативность 2.3. Инновационная деятельность	2.3. Инновационная деятельность
3. Управление средой	3.2. Клиентоориентированность	3.2. Клиентоориентированность	3.1. Поддержка изменений 3.2. Клиентоориентированность	3.1. Поддержка изменений 3.2. Клиентоориентированность	3.1. Поддержка изменений 3.2. Клиентоориентированность
4. Управление собой	4.1. Стрессоустойчивость 4.2. Саморазвитие	4.1. Стрессоустойчивость 4.2. Саморазвитие	4.1. Стрессоустойчивость 4.2. Саморазвитие	4.1. Стрессоустойчивость 4.2. Саморазвитие	4.1. Стрессоустойчивость 4.2. Саморазвитие
5. Управление подчиненными	-	-	-	5.1. Мотивация и развитие сотрудников 5.2. Постановка задач и преодоление сопротивления команды	5.1. Мотивация и развитие сотрудников 5.2. Постановка задач и преодоление сопротивления команды

Графически модель выглядит таким образом, что движение компетенций от младших должностей к высшим должностям характеризует изменение эффективности мышления от просто ответственного мышления до мышления стратегического. Кроме того, возрастает системность в деятельности, содействие развитию и мотивированию сотрудников, а также лидерство в управлении.

Исходя из усовершенствованной модели компетенций удастся сформировать матрицы по каждой группе должностей, которые отразят, какие именно компетенции необходимо будет сформировать конкретному служащему по своей должности в рамках мероприятий по профессиональному развитию. В качестве примера приведем матрицу по старшей группе должностей служащих и установим, какие именно компетенции необходимы для данной группы должностей (рис. 2).

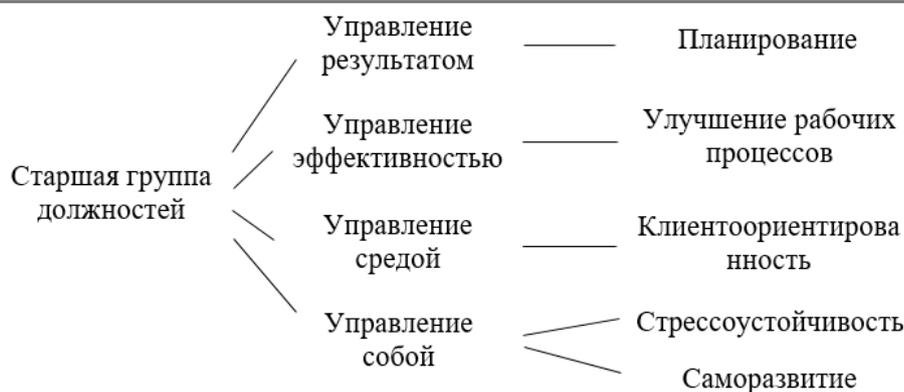


Рис. 2. Матрица, соотносящая старшую группу должностей с комплексными компетенциями (компетенциями) в целях профессионального развития служащего

Благодаря внедрению дифференцированного подхода удастся качественно градировать должности государственных гражданских служащих с теми компетенциями, которые им необходимо сформировать в рамках мероприятий по профессиональному развитию (обучения).

В целях повышения вовлеченности и заинтересованности непосредственного руководителя в компетентностном обучении сотрудника целесообразно выстроить комплексную систему взаимодействия с единой кадровой службой правительства и исполнительных органов государственной власти Воронежской области.

На старте полезно начинать с анализа мнения руководителей путем заполнения типовой анкетной формы по выявлению его мотивации в обучении сотрудника. Это вопросы о том, какие положительные и отрицательные стороны он в компетентностном обучении видит; при каких обстоятельствах направление на обучение будет для подразделения безболезненным; какой результат он хотел бы получить в итоге.

Проведение такого анкетирования даст возможность посмотреть на организацию образовательного процесса глазами «заказчика», «клиента», а также повысит уровень доверия руководителей к кадровой службе.

Более сложной задачей становится детальная проработка компетенций, конкретных навыков, которые должны быть развиты у сотрудника в рамках обучения. И строиться такая работа должна на результатах оценки перед аттестацией и уже с учетом рекомендаций аттестационной комиссии после нее.

В данном контексте может быть несколько вариантов. Один из которых – обратная связь, фасилитация, когда с непосредственным руководителем проговариваются итоги аттестации и сразу определяются направления профессионального развития подчиненного. Второй вариант — опросная форма, основанная также на оценке компетенций сотрудника в составе

комплексных компетенций по пятибалльной шкале (в соответствии с действующей моделью комплексных компетенций) с указанием рекомендуемых направлений профессионального развития (вплоть до конкретных программ), где руководитель приоритизирует их и дает свои комментарии.

Кроме того, целесообразно также рекомендовать непосредственному руководителю обсудить результаты оценки со своим подчиненным: какие зоны профессиональной деятельности ему необходимо развивать, какие необходимо пройти мероприятия по обучению.

В целях повышения индивидуализации обучения предлагается внедрить качественно наполненную по содержанию программу обучения: персональный трек развития (образовательный трек) государственного гражданского служащего, который позволит ему сформировать практические умения и навыки для эффективного осуществления должностных обязанностей.

Наиболее ярким примером использования персонального трека развития является обучение гражданских служащих органов государственной власти г. Москвы, организованное Московским городским университетом управления правительства Москвы.

Внедрение данной программы обучения имеет большое количество преимуществ:

— персональный трек развития представляет собой модульную программу смешанного обучения, которая направлена на развитие конкретной компетенции;

— возможность пройти обучение в любое удобное время в режиме онлайн с любого устройства без отрыва от служебной деятельности (но во временном периоде от 1 до 3 месяцев — длительность трека развития). При этом ключевой особенностью является то, что можно изучить какую-то часть материала и выполнить упражнение, а главное, сразу же применить полученные знания и навыки на практике

в условиях осуществления профессиональной деятельности;

— наличие в едином образовательном продукте широкой содержательной части: лекционные материалы, тесты, практические тренажеры (симуляторов), видеоролики, подкасты;

— все обучающие программы визуализированы и направлены на детальное удержание внимания слушателей;

— в треках используются элементы геймификации (элементы игры), что направлено на быстрое и эффективное применение полученных компетенций в искусственно созданной профессиональной среде.

При этом важной особенностью трека является то, что к следующему этапу трека можно приступить после успешного завершения предыдущего этапа. Кроме того, трек позволяет отсеять тех участников, кто не замотивирован в обучении, не готов вкладывать свой интеллек-

туальный и временной ресурс в получение практических профессиональных компетенций [3].

В качестве примера можно привести образовательный трек «На пике: как работать в напряженных условиях».

Стоит отметить, что использование данного трека при реализации профессионального развития государственных гражданских служащих позволит сформировать у служащего проседающую компетенцию «стрессоустойчивость» в комплексной компетенции «управление собой», т. к. данный трек направлен на поиск взвешенных решений в цейтноте и борьбу со стрессом в напряженных условиях. Кроме того, благодаря данному треку появится возможность научиться планомерно двигаться к цели, легко адаптироваться к стрессовым ситуациям и быстро восстанавливать силы. Необходимо сказать, что курс трека рассчитан на 6 недель (рис. 3).



Рис. 3. Схема движения обучающегося по образовательному треку «На пике: как работать в напряженных условиях»

Исходя из информации, представленной на рисунке, необходимо отметить, что обучающемуся предлагается возможность выбора траектории обучения в зависимости от уровня обучения (базовый уровень или продвинутый уровень). Базовый уровень обучения характеризуется тем, что обучающемуся необходимо освоить меньшее количество курсов, чем на продвинутом уровне обучения. На формирование «выпадающей» компетенции данное обстоятельство не влияет, поскольку обучающийся

в любом случае сформирует необходимые знания и навыки, однако продвинутый уровень обучения позволит их углубить.

Выбранный уровень обучения предполагает наличие конкретных инструментов обучения. И на базовом, и на продвинутом уровнях обучения применяются одинаковые инструменты обучения, но на продвинутом уровне дополнительно предусматривается использование практических тренажеров (симуляторов), которые позволяют сразу применить полученную компе-

тенцию в искусственно созданной профессиональной среде.

Внедрение персонального трека обучения позволяет данной программе быть качественно наполненной по содержанию, что является существенным преимуществом и отличительной особенностью по отношению к другим имеющимся программам обучения. Кроме того, трек позволяет сформировать у служащего практические навыки и умения.

Выводы

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих является неотъемлемой и важной частью их профессиональной деятельности, которая требует определенной подготовки и наличия соответствующих компетенций. В связи с этим гражданским служащим необходимы профессиональные умения и навыки для осуществления результативной и эффективной служебной деятельности. Помимо прочего, также необходимо наличие управленческой технологии, которая позволит получить качественное дополнительное профессиональное образование.

Такой управленческой технологией при профессиональном развитии гражданских служащих выступает компетентностный подход, благодаря которому происходит переход на более совершенный уровень управления человеческими ресурсами посредством согласования целей стоящих перед органом государственной власти и интересами сотрудников, и наличия механизма управления мотивацией результативного труда.

Значимым признаком компетентностного обучения является его практико-ориентированная направленность на результат деятельности, который достигается путем формирования необходимого пула компетенций у гражданского служащего. В связи с этим компетентностное обучение представляет собой обучение, в центре которого находится развитие самостоятельности гражданского служащего, а также его потенциала.

Таким образом, компетентностный подход является основой для профессионального развития гражданского служащего и совершенствования его профессиональной деятельности, повышения эффективности служебной деятельности и ответственности служащего. В связи с этим в органах государственной власти необходимо активно использовать компетентностный подход при профессиональном развитии гражданских служащих, поскольку принятая модель компетенций полно описывает требования к должностям и включает набор поведенческих индикаторов, благодаря которым удается в достаточном объеме

определить умения и навыки, которые должны быть сформированы у служащих в рамках обучения.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Российская Федерация. Президент (2018 — наст. вр.; В. В. Путин). О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации : указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс». — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/ (дата обращения: 05.12.2022).
2. *Василов С. И.* Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе государственной гражданской службы / С. И. Василов. — Москва, 2016. — 186 с.
3. *Власова К. А.* Новые подходы к обучению госслужащих: треки развития компетенций [Электронный ресурс] / К. А. Власова. — URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1788> (дата обращения: 05.12.2022).
4. *Граждан В. Д.* Государственная гражданская служба / В. Д. Граждан. — Москва : Юр-книга, 2015. — 547 с.
5. *Локонова Ю. М.* Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ / Ю. М. Локонова. — Москва, 2005. — 254 с.
6. *Медведева Н. В.* Профессионально-личностный профиль государственного гражданского служащего: оценка личностных качеств / Н. В. Медведева // Личность в системах управления: наука и практика. — 2020. — № 4 (8). — С. 40—46.
7. *Трифонова В. А.* Личность в системе управления: новые вызовы [Электронный ресурс] / В. А. Трифонова. — URL: <https://psy.su/feed/10006/> (дата обращения: 05.12.2022).

LITERATURE

1. Russian Federation. President (2018 — present; V. V. Putin). About professional development of state civil servants of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation No. 68 dated 02/21/2019 [Electronic resource] // ConsultantPlus». — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/ (date of access: 05.12.2022).

2. *Vasilov S. I.* Formation and development of professional competencies of employees in the system of state civil service / S. I. Vasilov. — Moscow, 2016. — 186 p.

3. *Vlasova K. A.* New approaches to training civil servants: tracks of competence development [Electronic resource] / K. A. Vlasova. — URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1788> (date of access: 05.12.2022).

4. *Graghdan V. D.* State Civil service / V. D. Graghdan. — Moscow : Yurkniga, 2015. — 547 p.

5. *Lokonova Yu. M.* Professional development of personnel of the social protection system

of the population of the Russian Federation / Yu. M. Lokonova. — Moscow, 2005. — 254 p.

6. *Medvedeva N. V.* Professional and personal profile of a state civil servant: assessment of personal qualities / N. V. Medvedeva // Personality in management systems: science and practice. — 2020. — № 4 (8). — Pp. 40—46.

7. *Trifonova V. A.* Personality in the management system: new challenges [Electronic resource] / V. A. Trifonova. — URL: <https://psy.su/feed/10006> / (date of access: 05.12.2022).
