

Организация внутриорганизационного обучения в системе гражданской и муниципальной службы*

Organization of Intra-organizational Training in the Civil and Municipal Service System

С. ЗАБОРОВСКАЯ

Заборовская Светлана Геннадьевна, канд. соц. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан». E-mail: autorsing_2010@mail.ru

Одной из основных задач управления персоналом гражданской и муниципальной службы является постоянная работа по его развитию. Этого требует и законодательство о гражданской службе, установив необходимость развития государственных служащих на непрерывной основе. Хотя закон о муниципальной службе делает акцент лишь на дополнительном профессиональном образовании, развитие муниципальных служащих является неотъемлемой частью кадровой работы. Создать более организованный процесс непрерывного развития служащих можно, сформировав в органах власти корпоративный университет. Актуальность внедрения такой технологии подтверждается задачами, поставленными Минтрудом России в методике оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов [4].

Ключевые слова: гражданская служба, муниципальная служба, обучение, профессиональное развитие, внутриорганизационное обучение, адаптация, кадровый резерв.

One of the main tasks of the civil and municipal service personnel management is constant work on its development. This is also required by the legislation on civil service, having established the need for the development of civil servants on a continuous basis. Although the Law on Municipal Service focuses only on additional professional education, the development of municipal employees is an integral part of human resources work. It is possible to create a more organized process of continuous employee development by forming a corporate university in government bodies. The relevance of the introduction of such technology is confirmed by the tasks set by the Ministry of Labor of Russia in the methodology for assessing the level of client-centricity in the personnel work of government agencies [4].

Key words: civil service, municipal service, training, professional development, intra-organizational training, adaptation, personnel reserve.

Основные положения

1. Рассматривается возможность создания корпоративного университета в органах государственной и муниципальной власти в целях непрерывного развития служащих.
2. Предлагается внедрить корпоративный университет как форму внутриорганизационного обучения на разных этапах прохождения государственной и муниципальной службы.

Введение

Корпоративный университет разными авторами рассматривается по-разному. По мнению Н.В. Козаковой и Н.Н. Поповой, корпоративный университет представляет собой «внутреннюю организацию в компании» и призван «повысить квалификацию менеджмента и персонала, скорректировать внутренние коммуникации, обучить новых сотрудников» [2]. И.Ю. Соснова считает, что корпоративный университет – «это не просто отдел обучения и развития персонала – это место, где обучение ведется на основании стратегических целей всей организации» [7]. Ряд

* Ссылка на статью: Заборовская С.Г. Организация внутриорганизационного обучения в системе гражданской и муниципальной службы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1. С. 136–140. DOI: 10.34773/EU.2025.1.23.

авторов отталкиваются от определения, рассматривающего корпоративный университет как «систему внутрифирменного обучения, объединенную единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанную для всех уровней руководителей и специалистов» [1; 3; 5].

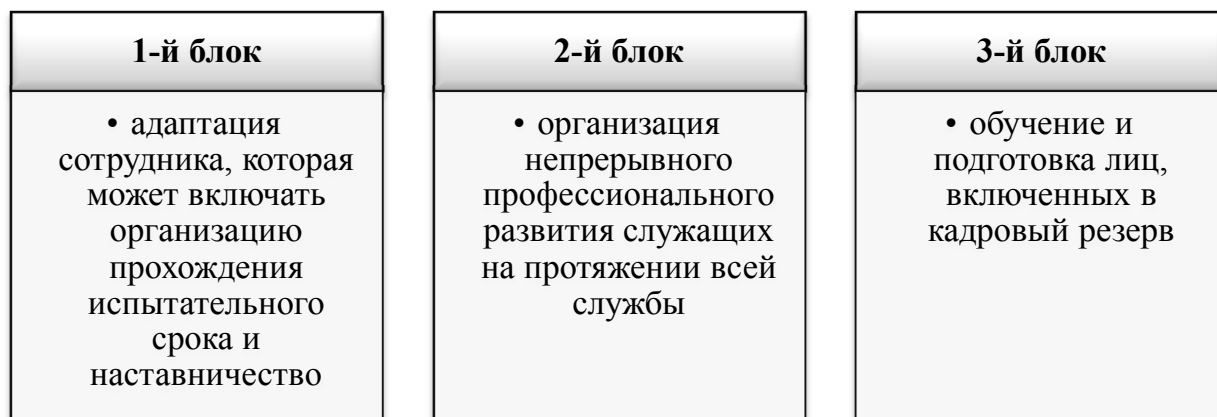
Для целей профессионального развития служащих корпоративный университет предлагается рассматривать как внутриорганизационное обучение без создания специального подразделения, с возложением соответствующих функций на кадровую службу и руководителей структурных подразделений органов власти. При этом создание такой системы внутриорганизационного обучения следует рассматривать не только как классическое обучение, но и как профессиональное развитие, с применением иных форм профессионального развития.

С. Радемейкер рассматривает корпоративный университет как аккумулятор организационных знаний [9]. Такой подход к внутриорганизационному обучению особенно актуален для государственной и муниципальной службы. Служба в органах государственной и муниципальной власти имеет особую специфику, которая может быть отражена в процессе организации развития персонала.

Организация, находящаяся в процессе непрерывного обучения, носит название обучающейся. В таких организациях работают люди, нацеленные на развитие своего потенциала для достижения общих результатов, формируются новые системы мышления, коллективное стремление выражается свободно, а персонал непрерывно учится тому, как обучаться совместно. Именно такой подход позволяет достигать необычайно высоких результатов [8].

Основная часть

Следуя указанным принципам, внутриорганизационное обучение служащих органов власти может быть построено на непрерывной основе и направлено на развитие персонала соответствующего органа на разных этапах прохождения службы. Выделим несколько ключевых этапов прохождения службы: адаптация, непрерывное развитие при прохождении службы, работа с кадровым резервом. Каждый из этих этапов направлен на организацию развития служащих и их подготовку к выполнению своих функций (рисунок). При этом не стоит ограничиваться только обучением сотрудников.



Этапы непрерывного развития служащих

Каждый из предложенных блоков организации обучения служащих может включать разнообразные формы развития потенциала сотрудников. На первом этапе законодателем уже предложены такие формы помощи новым сотрудникам, как наставничество и организация прохождения испытания. Для более индивидуального подхода в рамках этого блока следует выделить четыре самостоятельных раздела:

- организация обучения в процессе адаптации сотрудника;
- организация обучения в процессе прохождения испытательного срока;
- организация обучения в рамках наставничества;

– организация подготовки служащих при назначении на должности в порядке должностного роста.

В процессе адаптации сотрудника следует предусматривать разнообразные формы обучения новичков при первичной и вторичной адаптации. Первичная адаптация сотрудников предусматривает самый большой перечень мероприятий по включению новичка в структуру органа. Примерный перечень внутриорганизационных программ обучения, которые могут быть реализованы в период первичной адаптации может включать разнообразные вопросы (табл. 1).

Таблица 1

**Примерный перечень программ внутриорганизационного обучения
в период адаптации**

№	Направление программы	Ответственный за реализацию
1.	История и основные цели государственного органа (органа местного самоуправления)	Кадровая служба, профком или специально назначенный специалист (представитель общественного совета)
2.	Общее знакомство с органом: структура органа, основные ценности, ритуалы и правила, принятие в органе (включая ознакомительную экскурсию по органу, которая может быть представлена в веб-формате)	Кадровая служба, профком или специально назначенный специалист (представитель общественного совета)
3.	Основные программные продукты, используемые государственным органом (органов местного самоуправления). В данном обучении могут быть использованы демонстрационные версии программных продуктов	IT-подразделение
4.	Основы должностного статуса служащего: общие требования законодательства, требования к служебному поведению, дресс-код, гарантии, денежное содержание, льготы и др.	Кадровая служба
5.	Ознакомление с основными текущими задачами органа, структурного подразделения, введение в функциональные обязанности	Руководитель соответствующего структурного подразделения

Безусловно, реализация внутриорганизационного обучения не исключает обучения новых сотрудников по специализированным программам в различных учебных заведениях, таким как «Введение в должность», «Обучение впервые принятых на службу», «Государственная служба: основы» и др.

Вторичная адаптация уже не требует столь разнообразной тематики мероприятий по введению в должность. Однако это не исключает необходимости обучения. Назначение на новую должность требует новых знаний и умений. Интересным представляется опыт компаний, в которых при назначении на вышестоящую должность работник должен сдать небольшой экзамен для подтверждения наличия необходимых знаний и умений. Итоги экзамена помогут выявить слабые стороны, которые могут быть «подтянуты» сотрудником при назначении на должность, например, в период испытательного срока. Также в данном случае за служащим может быть закреплен наставник, обладающий необходимым опытом.

Еще одно направление обучения при вторичной адаптации – это обучение служащего, назначаемого на руководящую должность. Не секрет, что далеко не все сотрудники, назначаемые на такие должности, обладают необходимыми управленческими компетенциями. Обучение сотрудников с целью приобретения ими навыков управленческого труда может быть организовано силами опытных управленцев органа или с привлечением преподавателей вузов.

Второй блок «Организация непрерывного профессионального развития служащих» может содержать формы обучения сотрудников, которые во многом будут зависеть от специфики деятельности органа, сложившейся организационной культуры и др. В процессе организации непрерывного развития служащих могут рассматриваться вопросы, являющиеся наиболее

актуальными для сферы деятельности государственного органа или органа местного самоуправления. Такие обучающие программы следует проводить с определенной периодичностью как на уровне всего органа, так и на уровне соответствующих структурных подразделений (табл. 2).

Таблица 2

Примерный перечень программ внутриорганизационного обучения с целью непрерывного профессионального развития служащих

№	Направление программы	Периодичность проведения
1.	Приоритетные направления профессионального развития гражданских служащих	1 раз в год
2.	Актуальные задачи деятельности органа	По мере необходимости
3.	Профинформация	1-2 раза в месяц

Министерство труда и социальной защиты России ежегодно утверждает Приоритетные направления профессионального развития гражданских служащих, которые могут быть дополнены вопросами, актуальными для соответствующих субъектов Российской Федерации. Обучение служащих по приоритетным направлениям профессионального развития может быть организовано без отрыва от основной работы непосредственно в организации. Для этого можно выбрать один или два дня в неделю, продолжительность информации по каждому вопросу 1–1,5 часа. Чтение подобных курсов можно организовать своими силами или с привлечением практиков в соответствующей области. В качестве таких практиков могут выступить коллеги. Например, для освещения темы «Обеспечение обороны и безопасности Российской Федерации» могут быть приглашены представители соответствующих правоохранительных структур, тема «Международная интеграция и экономическое сотрудничество» может быть освещена сотрудниками государственных органов, на которые возложены внешнеэкономические функции и т.д. Также по некоторым темам могут быть приглашены преподаватели вузов. Подобный опыт был реализован в Республике Башкортостан в 2013 году [6].

Еще одной формой непрерывного внутриорганизационного обучения может стать «профессиональная информация (профинформация)», организуемая на периодической основе. Такая профинформация может проводиться конкретным структурным подразделением или несколькими структурами (по договоренности). Задача профинформации – актуализация знаний в соответствующей сфере деятельности. Каждый сотрудник для профинформации может подготовить актуальную информацию об изменениях в законодательстве, об интересном опыте субъектов, о семинарах или конференциях, в которых он принял участие. Для развития различных компетенций сотрудников следует составить график, включив в него весь персонал структурного подразделения. Использование такого формата обучения не только полезно с точки зрения актуализации знаний, но и позволяет служащим развивать аналитические навыки и навыки публичных выступлений.

В третьем блоке «Обучение и подготовка лиц, включенных в кадровый резерв» следует предусмотреть два самостоятельных раздела:

– **Обучение лиц, включенных в кадровый резерв и не состоявших на государственной гражданской службе ни ранее, ни в настоящее время.** Для этой категории лиц эффективными могут стать формы обучения с использованием цифровых технологий. Также следует привлекать их к выполнению каких-либо заданий в рамках будущей должности. Например, лица, включенные в кадровый резерв, могут приглашаться для участия в проведении конференций и иных мероприятий, проводимых органом;

– **Обучение действующих служащих, включенных в кадровый резерв.** В этом случае стоит также предусмотреть разные формы подготовки для служащих, работающих в том же органе в котором он включен в кадровый резерв и для тех, кто работает в другом государственном органе. Для этой категории также подойдут формы обучения как для внешних лиц.

Для организации внутриорганизационного обучения, отвечающего потребностям профессионального развития служащих соответствующего органа, необходима предварительная работа по оценке актуальных компетенций служащих. Несмотря на то, что на государственной и муниципальной службе в качестве мероприятия по оценке служащих предусмотрена аттестация, результатом которой может стать рекомендация к должностному росту служащего, все же у нее другие задачи. Оценка для дальнейшего профессионального развития служащих должна быть более глубокой, учитывающей анализ наличия у служащего всех необходимых ему компетенций для выполнения своих обязанностей.

Выводы

Непрерывное развитие – это не только организация обучения в учебных заведениях, а постоянная работа по оценке и актуализации знаний и умений служащих, в том числе собственными силами органа власти. Для планомерного функционирования системы развития служащих предлагается разделить эту работу на три основных блока: адаптация служащих, их непрерывное развитие при прохождении службы, работа с кадровым резервом.

Таким образом, каждый орган власти может создать свою систему внутриорганизационного развития служащих на непрерывной основе, опираясь на собственные возможности и потребности.

Литература

1. Кербель Б.М. Корпоративные университеты в системе профессионального образования / Б.М. Кербель, И.Г. Попова, Н.И. Федосов // Открытое образование. 2005. № 3. С. 50–56.
2. Козакова Н.В., Попова Н.Н. Роль корпоративных университетов в развитии интеллектуального капитала российских инновационных компаний // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2006. Т. 4, № 2(17). С. 112–120.
3. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. М.: Ассоциация менеджеров, 2002. 122 с.
4. Методика оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов (версия 2.0) / утв. Министром труда и социальной защиты населения Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/20>
5. Пахомова Е.В. Корпоративные университеты в системе российского образования // Человек и образование. 2006. № 7. С. 59–64.
6. Распоряжение Администрации Президента Республики Башкортостан от 13 февраля 2013 г. № 112 «Об организации обучения государственных гражданских служащих государственных органов Республики Башкортостан» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/463501742>
7. Соснова И.Ю. Корпоративные университеты - современная форма конкуренции // Педагогика и психология как ресурс развития современного общества: проблемы гетерогенных групп и инклюзивного образования: материалы 6-й Междунар. научно-практич. конф., к 100-летию РГУ имени С.А. Есенина, Рязань, 09–11 октября 2014 г. / под ред. Л.А. Байковой, Н.В. Евтешиной, И.С. Исаевой, Э.В. Самариной. Рязань: Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина, 2014. С. 298–302.
8. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 736 с.
9. Rademakers M. (2001). Hoe strategisch is uw corporate university (How strategic is your corporate university)? // Opleiding and Ontwikkeling. 2001. Vol. 3, No. 4. P. 15–18.