

Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2025. Т. 31, № 1. С. 43–51. ISSN 2073-1426

Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics, 2025, vol. 31, no. 1, pp. 43–51.

ISSN 2073-1426

Научная статья

5.8.7. Методология и технология профессионального образования

УДК 331

EDN TPAXIL

<https://doi.org/10.34216/2073-1426-2025-31-1-43-51>

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АПК ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Власюк Ирина Вячеславовна, доктор педагогических наук, профессор, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия, vlasuk@volsu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7220-9602>

Кравцова Юлия Евгеньевна, старший преподаватель, Волгоградский государственный аграрный университет, Волгоград, Россия, Kravcova.yu.e@volgau.com, <https://orcid.org/0009-0007-1130-8296>

Аннотация. В современных системах управления кадровой политикой крупных предприятий и организаций все насущнее становится проблема качества работающего персонала. Это в равной степени относится и к руководящему составу, в чьей компетенции – ответственность за принятие решений и проводимой политикой организации, и специалистов – от грамотности их подходов к решению поставленных задач зависит эффективность исполнения тех или иных поручений. Пути решения текущих задач во многом определяются компетентностью как руководителей, так и специалистов. Динамичные изменения и возрастающие требования в системе государственного и муниципального управления к работникам соответствующей сферы также вынуждают, причем опережающими темпами, соответствовать заданным компетенциям для поступления в учебные заведения или продолжения выполнения трудовых функций на высоком профессиональном уровне. Для выявления и решения вопросов, связанных с соответствием компетентности государственных и муниципальных служащих, нами изучена, апробирована и предложена система по управлению компетенциями через повышение квалификации на основе педагогических законов, с предварительной и заключительной оценкой качества сформированных или усовершенствованных профессиональных компетенций, а также распределением их по видам.

Ключевые слова: государственные и муниципальные служащие, оценка компетенций, управление компетенциями, графическая модель компетенций, повышение квалификации.

Для цитирования: Власюк И.В., Кравцова Ю.Е. Использование системы инструментов оценки компетентности государственных и муниципальных служащих // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2025. Т. 31, № 1. С. 43–51. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2025-31-1-43-51>

Research Article

USING A SYSTEM OF TOOLS FOR ASSESSING THE COMPETENCE OF STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES

Irina V. Vlasjuk, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Volgograd State University, Volgograd, Russia, vlasuk@volsu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7220-9602>

Yulia E. Kravtsova, Senior Lecturer, Volgograd State Agrarian University, Volgograd, Russia, Kravcova.yu.e@volgau.com, <https://orcid.org/0009-0007-1130-8296>

Abstract. In modern personnel policy management systems of large enterprises and organizations, the problem of the quality of working personnel is becoming more and more significant. This applies equally to the management team, whose competence includes responsibility for decision-making and the organization's policies, and specialists. The effectiveness of the execution of certain orders depends on the literacy of approaches to solving the tasks set. The ways to solve current problems are largely determined by the competence of both managers and specialists. Dynamic changes and increasing requirements in the system of state and municipal management for employees in the relevant field, also, at a faster pace, force them to meet the specified competencies for admission or continuation of performance of labor functions at a high professional level. In order to identify and solve problems related to the competence of state and municipal employees, we have studied, tested and proposed a system for competence management through professional development based on pedagogical laws, with a preliminary and final assessment of the quality of formed or improved professional competencies, with their distribution by type.

Keywords: state and municipal employees, competence assessment, competence management, graphical model of competencies, professional development.

For citation: Vlasjuk I.V., Kravtsova Yu.E. The use of a system of tools for assessing the competence of state and municipal employees. Vestnik of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics, 2025, vol. 31, no. 1, pp. 43–51 (In Russ.). <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2025-31-1-43-51>

Оценка способностей сотрудника и выявление уровня владения определенными, заданными или требуемыми компетенциями являются краеугольным камнем любого процесса оценки эффективности. Применительно к конкретным должностям государственной или муниципальной службы проблема выявления несформированности или недостаточного владения определенным набором компетенций осложняется отсутствием на сегодняшний день четких критериев, зафиксированных в профессиональных стандартах таких категорий работников. Определенные методики, разработанные в педагогической или психолого-педагогической сферах, существуют, имеют широкое применение, однако непосредственно для специалистов по персоналу, проводящих всестороннюю оценку компетентности сотрудников, эти методики достаточно затратны по времени и требуют специальной первоначальной подготовки.

Определение компетентности как способности применять полученные знания в условиях возможности их использования обуславливает результат достижения целей. Именно этот показатель зачастую выступает в качестве основного, дающего понимание и оценку уровня эффективности сотрудника. Дополнительно оценка уровня компетентности служащего определяется предъявляемыми к нему требованиям по условиям работы и должностным регламентом. Выявленные несоответствия важно устранить как можно раньше во избежание оказания негативного влияния на результат труда.

«Оценка персонала – это целенаправленный процесс в эффективной системе управления, который направлен на поиск и оценивание соответствующих знаний, навыков и других качественных характеристик персонала предприятия в соответствии с требованиями должности или рабочего места. Оценка персонала включает в себя сравнение определенных характеристик человека: уровень профессиональной квалификации, деловые качества, результаты работы – с соответствующими требованиями, стандартами» [Ходова: 10].

Фактические требования к должности для изучаемой категории работников, которыми выступали государственные и муниципальные служащие комитета сельского хозяйства Волгоградской области, является должностной регламент. Как известно, в этом нормативном документе приводится четкое описание каждого вида деятельности, выполняемого на работе. Однако практика показывает, что динамичные процессы

в экономике и изменение сфер жизни общества вынуждают овладевать значительно большим количеством умений для успешной деятельности. Формально основные ключевые компетенции традиционно делят на жесткие навыки (hard skills) и мягкие умения (soft skills). Что важнее в профессиональной деятельности служащего и как быстро оценить уровень этих компетенций? Безусловно, для эффективной работы и построения карьеры важны оба оценочных вида. Каждая работа требует определенного набора как hard skills, так и soft skills, и у каждого сотрудника есть свой уникальный набор навыков. Когда дело доходит до их оценки, специалистам необходимо сопоставить имеющиеся навыки с требуемыми для данной должности. Разработке необходимых требований к уровню владения заданными компетенциями на основе психолого-педагогических технологий необходимо уделить первостепенное значение. Именно от этих требований и построения на их базе эталонной модели будет зависеть в конечном итоге степень соответствия государственного или муниципального служащего каждой конкретной должности. Измерение показателей степени успешности выполнения той или иной задачи с использованием навыков в отношении сравнения с целевым уровнем и будет являться в конечном итоге основой процедуры оценки компетентности.

Таким образом, основные различия между hard skills и soft skills заключаются в способе овладения ими и способностями применения их на практике в процессе ежедневного решения производственных вопросов. Значительный практический опыт, подкрепленный достаточным уровнем образования, обуславливает наличие Hard skills. В свою очередь, мягкие навыки во многом обуславливают персонифицированные качества, сложившиеся естественным образом, под влиянием поэтапного приобретения и осознания основных жизненных периодов.

Например, сложным навыком может быть деятельность по цифровой трансформации. Никто не рождается с врожденной склонностью к работе в IT-сфере. Скорее, этому нужно научиться со временем, как правило, в ходе обучения в школе, на курсах повышения квалификации или других программах развития. Этот навык очень важен, если вы разработчик или веб-дизайнер. Служащему, выполняющему административные функции, знание нюансов программирования менее важно.

Однако мягкие навыки в большей степени связаны с межличностными отношениями, чем с техни-

ческими. Их иногда называют устойчивыми навыками. Примерами некоторых мягких навыков могут быть управление временем и построение отношений. Такие навыки даются от природы, и работнику не нужно учиться этому с помощью образования или практических занятий. Мягкие навыки, или навыки общения с людьми, – это черты характера и способности, которые развиваются на протяжении всей жизни. Они говорят о том, как и почему служащий мотивирован на выполнение определенных действий и напрямую связаны с личностью работника. Эти навыки межличностного общения трудно определить или измерить, но они необходимы на рабочем месте.

Что касается профессиональных умений, то они необходимы для большинства должностей. Руководители, специалисты, помощники – все они нуждаются в определенном уровне выстраивания отношений. Но некоторые из этих ролей требуют этого больше, чем другие, причем на ежедневной основе. «Вместе с тем чиновник обязан принимать самостоятельные управленческие решения, поскольку в законах не всегда может быть учтено всё разнообразие жизненных ситуаций. Возникающие проблемы, связанные с такими расхождениями, чиновнику необходимо уметь идентифицировать и решать, что может провоцировать внутриличностный конфликт, интеллектуальную и нравственную психологическую перегрузку. Именно поэтому особое внимания заслуживают вопросы анализа управленческой компетентности руководителей органов государственной власти, поскольку их профессиональная деятельность находится в зоне повышенной политической, правовой и социальной ответственности» [Власов: 3].

Сопоставление владения определенными компетенциями с конкретными потребностями и требованиями должности сотрудника превращает этот компонент оценки в поддающуюся измерению практику, называемую оценкой компетентности: «Оценка компетенций персонала является неотъемлемой частью работы организаций и играет важную роль в повышении эффективности использования кадровых ресурсов. Она проводится при первичном отборе кандидатов и в ходе периодической аттестации с целью выяснения степени соответствия личных и профессиональных качеств сотрудников, количественных и качественных результатов их деятельности. Такая оценка используется для эффективного подбора и расстановки кадров, помогает решить проблемы оплаты труда» [Голубева: 6].

Для профессиональных специалистов по оценке кадров в любой организации данная задача определяется подходами к ее решению. Результат такой оценки во многом представляется практическим опытом работы в этой сфере, а также человеческим фактором. «Одной из важнейших задач при оценке дея-

тельности персонала является определение критериев, которые могут охарактеризовать общие моменты, равные для всех сотрудников организации, а также специфические нормы деятельности и поведения для каждого конкретного рабочего места или конкретной должности» [Кулакова: 9]. Оценка компетенций государственных и муниципальных служащих зачастую осложняется большой нагрузкой на HR-менеджера по выполнению дополнительного объема работ, активной динамикой изменения состава и состояния служащих, что приводит к затруднениям по оценке их компетенций или формализации процесса. Штатных специалистов, обладающих компетенциями в HCM-менеджменте зачастую в системе государственного и муниципального управления недостаточно или не предусмотрено. В то же время возрастает необходимость понимания состояния человеческих ресурсов для принятия управленческих решений в плане эффективного их использования и ведения кадровой политики: «Система оценки производительности должна быть периодически обновляемой и мониторинговой, чтобы учитывать изменения в требованиях к профессиональным компетенциям и требованиям к работе государственного управления. Это достигается в рамках непрерывного обучения» [Бородина: 2].

Выявление проблематики по вопросам повышения эффективности муниципального управления, подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих агропромышленного комплекса Волгоградской области позволило определить основные конвергенции, сдерживающие развитие рассматриваемой нами управленческой сферы. Во-первых, это связано с отсутствием единых подходов к оформлению требований к профессиональным знаниям и навыкам, что ярко проявляется, например, в вопросе цифровой трансформации. Во-вторых, имеется существенное несоответствие образовательных стандартов и практических требований, предъявляемых к государственным служащим; отсутствие многих утвержденных профессиональных стандартов; в ряде случаев имеет место демотивация государственных служащих, особенно категории «специалисты», из-за того, что их социальный статус снижается до уровня технического административного персонала. Применяемые педагогические технологии по командообразованию и повышению квалификации показывают недостаточную эффективность краткосрочных курсов из-за необходимости пребывания сотрудника на рабочем месте, а также недостаток практических занятий во время обучения. Существенное влияние оказывает и неопределенность многих понятий в правовой базе профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих.

Решением поставленной задачи было выстраивание системы, определяющей уровень компетенций, степень владения ими и формирование новых через адаптированные образовательные программы, разработанные на основе предварительной оценки и анализа персонифицированного анкетирования участников исследования.

Целью данного исследования является совершенствование образовательных программ повышения квалификации путем исследования методов оценки профессиональных компетенций персонала посредством тестирования.

Объектом исследования выступают предложенные способы оценки профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих агропромышленного комплекса Волгоградской области с использованием специального персонифицированного тестирования.

Предметом исследования являются особенности разработки и применения образовательных программ повышения квалификации для формирования или актуализации профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих.

База для исследования – комитет сельского хозяйства Волгоградской области, выступающий как представитель АПК региона.

Основные этапы технологии апробации результатов повышения квалификации служащих могут включать:

- подготовительный этап: определение целей и задач апробации, выбор методов и инструментов оценки результатов;
- организационный этап: подготовка пространства и оборудования для проведения апробации, назначение ответственных за ее осуществление, уведомление участников о времени и месте проведения апробации;
- проведение апробации: оценка участников с помощью выбранных методов и инструментов, сбор и анализ результатов, определение уровня достижения целей и задач апробации;
- анализ результатов: оценка эффективности обучения, выявление проблем и недостатков в программе обучения, подготовка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию обучения.
- корректировка программы обучения: внесение соответствующих изменений в программу обучения на основе результатов апробации» [Власюк: 4].

Таким образом, первоначальным этапом в формировании системы инструментов оценки компетентности государственных и муниципальных служащих АПК Волгоградской области стало создание экспериментальной фокус-группы, прошедшей полный цикл подготовки в виде повышения квалификации по обозначенным компетенциям в сравнении с контрольной. Инструментарий входного контроля представлял со-

бой анкетирование участников экспериментальной группы служащих АПК Волгоградской области с использованием метода критических инцидентов (основан на трудах Дж. Фланагана). Оценка с применением данного метода проводится на основе анализа критических инцидентов, возникающих в трудовой деятельности работника. Позволяет выделить критические компетенции для последующего формулирования действий, характеристик и способностей личности, необходимых для эффективного выполнения определенной работы [Армстронг: 1].

Цель входного анкетирования – выявить имеющийся уровень владения профессиональными компетенциями государственными и муниципальными служащими комитета сельского хозяйства Волгоградской области, необходимыми в первую очередь для организации управленческой работы в агропромышленном секторе региона. Оценка проводилась по десяти основным определенным самой организацией компетенциям, в основе составляющих пяти базовых параметров, являющихся ключевыми: коммуникативные навыки, навыки решения проблем, критическое мышление, управление вниманием, адаптивность. Построение «эталонной» модели определялось требованиями, основанными на должностном регламенте государственных и муниципальных служащих, и включало компетенции: стратегическое мышление, командное взаимодействие, персональная эффективность, гибкость и готовность к изменениям, лидерство, принятие управленческих решений, защита государственной тайны, управление государственным имуществом, цифровая трансформация, клиентоцентричность.

Методика анкетирования способом Дж. Фланагана позволила получить опорные значения показателей для оценки основных компетенций персонала, предъявляемых к должностным группам.

После сбора анкет отраженная информация изучалась и анализировалась. Для этого был применен следующий порядок работы.

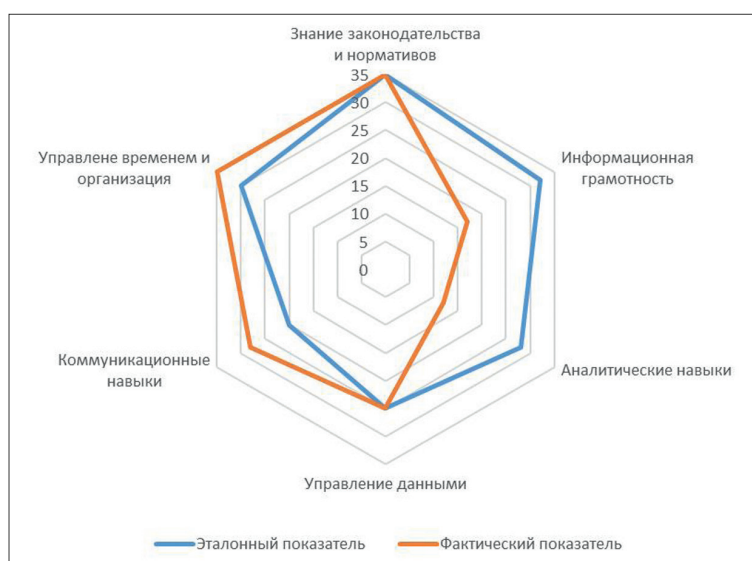
1. Распределение полученных баллов по каждой из десяти предложенных самой организацией компетенций.
2. Посчет суммы баллов по каждой компетенции и составление на их основе графической модели фактического уровня рассматриваемых компетенций.
3. Сравнение результатов анкетирования с «эталоном». На основании этого сравнения легко сделать выводы для принятия управленческого решения о соответствии служащего предъявляемым требованиям, наличии или отсутствии необходимых качеств и путей обеспечения их соответствия.

В качестве наглядной графической модели приведен пример составленной модели компетенций государственного служащего категории «руководители» (рис. 1).

Рис. 1. Графическая модель соответствия уровня компетенций государственного служащего категории «руководители» комитета сельского хозяйства Волгоградской области



Рис. 2. Графическая модель соответствия фактического уровня эталонному значению компетенций руководителя отдела делопроизводства и документооборота



Поскольку для каждой отдельно взятой должности, кроме общих компетенций, существуют и присутствуют только ей, то и разработанных графических моделей должно быть ровно столько, чтобы обеспечить необходимую потребность в проводимой оценке. Анализируя полученные значения наглядно, видно, что в основном по большинству компетенций претендент на должность имел высокие или близкие к высокому «эталонным» показатели. Но по двум показателям требуемый уровень владения ими значительно выше, чем продемонстрировал кандидат при оценке (в данном случае – по управлению государственным имуществом и по цифровой трансформации).

Первоначальная оценка уровня владения заданными компетенциями служащих проводилась по описанной в данной статье выше методике, с использованием графической модели. Так, для категории служащих и должностной группы «руководители» с учетом требований, предъявляемых в организации, была представлена ее эталонная модель в сравнении с проведенной первоначальной оценкой (рис. 2).

Так, в результате предварительного анкетирования из общего числа экспериментальной группы, состоящей из 23 слушателей, наименьшее количество

баллов оказалось по компетенции «цифровая трансформация» – 10 баллов у 14 слушателей, по компетенции «управление государственным имуществом» – 15 баллов у 20 участников и по компетенции «принятие управленческих решений» – показатель в 30 баллов у 6 слушателей.

Представленная графическая модель дает наглядное представление об уровне владения требуемыми компетенциями и фактическом отклонении показателей. Так, по показателю «знание законодательства и нормативов», а также «управление данными» уровень компетентности полностью соответствует эталону, то есть требованиям, предъявляемым в организации. По показателям «коммуникационные навыки» и «управление временем и организация» – многократно превосходит необходимый уровень. А вот по информационной грамотности и навыкам аналитики имеется существенное несоответствие. В связи с этим целесообразно принять решение о прохождении сотрудником повышения квалификации по одной из дополнительных профессиональных программ в выбранном направлении: «Регулярное повышение квалификации в системе ДПО позволяет государственным служащим улучшить свои профес-

сиональные навыки и знания, что делает их более конкурентоспособными на рынке труда и повышает их возможности для карьерного роста, а также помогает освоить новые методы управления и стратегии развития, что может привести к более эффективной работе организации в целом» [Кравцова: 8].

4. На основе полученных выводов предлагается адаптивная образовательная система или принятие одного из четырех кадровых решений:

1) Произвести обучение, что наглядно иллюстрирует наш пример. Система дополнительного образования, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, адаптированные под условия и потребности отдельного слушателя, эффективно решают подобные задачи и являются актуальными. Система ДПО способна гибко реагировать на запросы любых категорий работников, отслеживать востребованную информацию и быть на пике передовых научных знаний в любой сфере.

2) Развить имеющиеся базовые умения. Реализация данного решения также лежит в сфере системы дополнительного образования. Организация стажировок и практик на ведущих образовательных площадках, в том числе зарубежных, обмен практическим опытом между работниками одной сферы деятельности, налаживание связей позволяют значительно закрепить и расширить практические способности государственных служащих.

3) Дополнительно мотивировать работника. Вопрос мотивации для изучаемой категории служащих сложен, неоднозначен и лежит в области изначально выбора профессии, воспитания, патриотизма и готовности служить на благо обществу.

4) Расторгнуть контракт, когда по решению аттестационной комиссии срок действующих полномочий продлевать не целесообразно.

Самым востребованным, практичным и действенным решением, основанным на пути подготовки собственных профессиональных кадров, возможности гибкого изменения владением компетенциями выступает обучение. Кроме того, «учебные курсы и модули по наставничеству, изучение лучших практик должны быть включены в программы повышения квалификации не только работников реального сектора экономики, но и учителей, врачей и, конечно, управленцев, которые работают на предприятиях, в регионах и муниципалитетах»¹. В этой связи существенным элементом в подготовке и переподготовке служащего является использование такого категориального понятия, как *управление компетенциями*. Имеется в виду управление компетенциями через обучение по программам дополнительного профессионального образования на базе существующих или специально создаваемых профильных структур и организаций. Поэтому традиционные средства кон-

троля «следует постепенно совершенствовать в русле компетентностного подхода, а инновационные средства, в том числе пришедшие из зарубежной практики или иных образовательных систем (общее и среднее профессиональное образование), адаптировать для широкого применения в российской вузовской практике» [Долгих: 7]. Функции образования в этом случае, нацеленные на определенный период жизни обучаемых, ориентированы на нормы или (в большей степени) на потребности. Осознанное образование внутреннего «я» или себя имеет в науке свой императив под названием андрагогика. Прямая деятельность по постоянному развитию своих способностей в этой парадигме выступает в понятии «методология деятельности». Эти два основных инструмента имеют исключительное право и основу, на которой строится система управления компетенциями через обучение. Реализация образовательных программ при обучении обосновывает определенный процесс по преобразованию человека, его *soft skills*, а что особенно важно – *hard skills* навыков. Благодаря этому состояние обучаемого в начале процесса обучения и в конце обучения отличаются.

5. Проводится апробация результатов итогового контроля слушателей экспериментальной группы и сравнение с контрольной. На данном этапе важно провести корректировку программы обучения для достижения максимальных результатов. В нашем случае изменение жестких навыков как напрямую отвечающих за компетентность государственного или муниципального служащего в «экспериментальной» группе были в среднем на 18 % выше, чем в «контрольной». Для определения этого показателя использовались результаты итоговой аттестации слушателей, проведенной в виде тестирования.

Учитывая специфику программы, разработка проводилась с основным упором на технологичность, гарантированно дающую возможность овладеть определенными приемами, процедурами, операциями, позволяющими реализовать этапность; деятельностный подход; наличие и соответствие целей содержания, методов; единство обучения, воспитания, развития; результативность. Оценка уровня освоения образовательной программы и, соответственно, поставленных к достижению целей осуществлялась с помощью электронного тестирования. Тесты состоят не менее чем из 10 вопросов с одним или несколькими правильными вариантами ответов. По итогу успешного прохождения тестирования компьютерная программа в автоматическом режиме формирует результат с указанием процента правильных ответов и присваивает балл. Таким образом, соответствие набранных по итогам прохождения теста баллов после прохождения обучения служащим заносится в соответствующую графическую модель, по которой

Рис. 3. Графическая модель изменения фактического уровня компетенций после прохождения повышения квалификации служащим

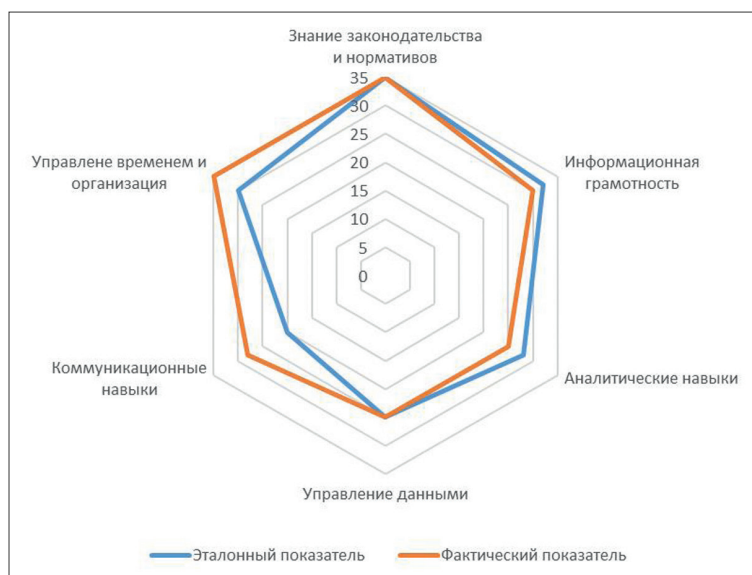
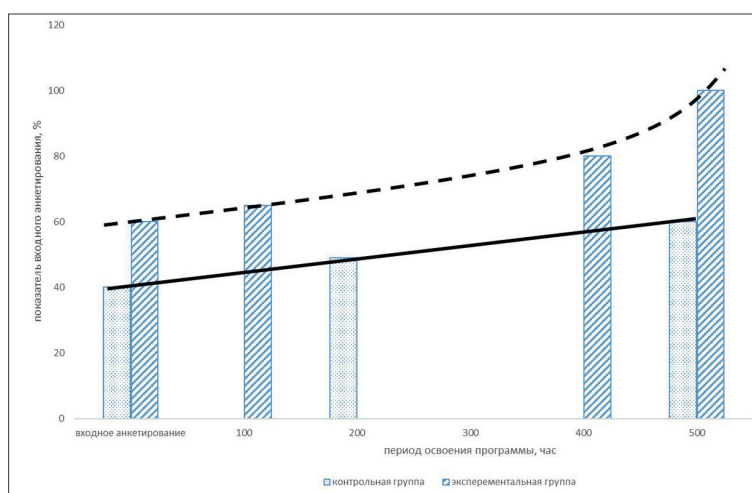


Рис. 4. Результаты реализации системы инструментов оценки компетентности государственных и муниципальных служащих с применением корректировки образовательных программ



наглядно продемонстрированы изменения уровня затрагиваемых компетенций, что влечет принятие соответствующего решения (рис. 3).

Исследование различных научных источников в области педагогических технологий и использования передовых образовательных практик в сфере обучения взрослых подтвердило выявленное ошибочное толкование, а именно восприятие понятий «образование» и «обучение» как тождественных понятий. Современная педагогика «идентифицировала образование с обучением, рассматривая воспитание и развитие как самостоятельные процессы, которые в обучении могут быть и могут не быть» [Громкова: 5]. В классической педагогике важно также учитывать объект управления. В качестве такого объекта чаще всего выступает не сама личность, а деятельность, осуществляемая ей. Драйверами, влияющими на результат такой деятельности, в своей физической сути и будут являться компетенции, сформированные или совершенствованные в процессе реализации потребности по самообразованию. При этом

рассмотрение педагогического процесса как единства обучения, развития и воспитания, направленных на субъекта, приведет к пониманию стратегии образования. Субъект-субъектные взаимодействия как условие для реализации модели целостного образовательного процесса можно представить по структурам субъекта жизнедеятельности, субъекта образования, коллективного субъекта. В современном российском образовании субъектно ориентированная модель является методологическим основанием всех инноваций» [Громкова: 5].

В проведенном нами исследовании удалось установить, что слушатели в экспериментальной группе, где происходила корректировка образовательной программы, после дополнительного тестирования показали более выраженную динамику и результаты уровня компетенций, что представлено нами на графике рисунка 4.

На графике видны расхождения результатов в контрольной и экспериментальной группах, что позволило нам с уверенностью предположить: применение

корректировки образовательных программ в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки подтверждает достоверность проводимого нами эксперимента.

Таким образом, исходя из рассматриваемого предмета и задач нашего исследования мы добились, с применения корректировки образовательных программ и фактических потребностей работодателей (нанимателей или представителей нанимателя), на основе гибких образовательных траекторий, путем соотношения профессиональных компетенций с трудовыми функциями, зафиксированными в локальных нормативных документах самим заказчиком, высоких значений компетенций наших слушателей при прохождении обучения по повышению квалификации в системе дополнительного образования. Предложенный нами теоретический подход, при андрагогическом обучении, полностью подтверждается полученными результатами и позволяет выбрать соответствующую направленность образовательной программы, исходя из трудовых функций на основе требований к уровню владения компетенциями, определёнными регламентом для каждой категории служащих.

Примечания

¹ Путин В.В. О повышении роли и престижа педагога и наставника // Стенограмма заседания Государственного Совета от 27 декабря 2023 г. Москва, Кремль.

Список литературы

Армстронг М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.

Бородина А.В. «Компетенции будущего» и особенности их формирования у обучающихся по программам дополнительного профессионального образования (на примере государственного и муниципального управления) // Вестник ВЭГУ. 2018. № 6 (98). С. 15–27.

Власов А.В. Психологический анализ профессиональной деятельности руководителей органов государственной власти // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2020. Т. 26, № 3. С. 67–72.

Власюк И.В. Педагогические подходы к формированию профессиональной компетентности государственных служащих в системе дополнительного профессионального образования // Управление устойчивым развитием. 2024. № 1 (50). С. 98–104.

Громкова М.Т. Педагогические основы образования взрослых. Москва: Российский государственный аграрный университет, 1993. 163 с.

Громкова М.Т. Субъект-субъектные взаимодействия в дополнительном профессиональном образовании // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет имени В.П. Горячкина». 2014. № 1 (61). С. 62–69.

Голубева Н.В. Кейс-метод в оценке профессиональных и социально-психологических компетенций персонала // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2013. № 7 (667). С. 81–92.

Долгих А.А. Методы оценки сформированности компетенций // Решетневские чтения: материалы XXIII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. памяти ген. конструктора ракетно-космических систем акад. М.Ф. Решетнева: в 2 ч. / под общ. ред. Ю.Ю. Логинова. Красноярск: Сибирский гос. ун-т науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева. 2019. Ч. 2. С. 663–664.

Кравцова Ю.Е., Невежин Д.В. Современные образовательные технологии в системе дополнительного образования государственных гражданских служащих // Приоритетные направления развития науки в современном мире: сб. науч. ст. по материалам IX Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2022. С. 244–250.

Кулакова Л.И., Улько Е.В. Теоретические аспекты оценки работы персонала на современном этапе // Экономические науки. 2020. № 5. С. 100–104.

Ходова Я.А., Скударь А.А., Пискун Л.И. Современные методы оценки качества персонала как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов предприятий // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 2. С. 533–546.

References

Armstrong M. *Oplata truda: prakticheskoe rukovodstvo po postroeniju optimal'noj sistemy oplaty truda i voznagrazhdenija personala* [Remuneration: a practical guide to building an optimal system of remuneration and remuneration of personnel]. Dnepropetrovsk, Balance Business Books Publ., 2007, 512 p. (In Russ.)

Borodina A.V. *Kompetencii budushhego i osobennosti ih formirovaniya u obuchajushhihsja po programam dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya (na primere gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya)* [Competencies of the future and the peculiarities of their formation among students of additional professional education programs (on the example of state and municipal management)]. *Vestnik VJeGU* [Bulletin of the VEG], 2018, no. 6 (98), pp. 15-27. (In Russ.)

Dolgikh A.A. *Metody ocenki sformirovannosti kompetencij* [Methods of assessing the formation of competencies]. *Reshetnevskie chteniya: v 2 ch.* [Reshetnev readings: proceedings of the XXIII International Scien-

tific and Practical Conference, dedicated to in memory of the General designer of rocket and space systems, Academician M.F. Reshetnev: in 2 hours / under the general editorship of Yu.Y. Loginov. Krasnoyarsk: Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev]. Krasnoyarsk, 2019, vol. 2, pp. 663-664. (In Russ.)

Gromkova M.T. *Pedagogicheskie osnovy obrazovaniya vzroslykh* [Pedagogical foundations of adult education]. Moscow, Russian State Agrarian University Publ., Moscow State Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev Publ., 1993, 163 p. (In Russ.)

Gromkova M.T. *Subekt-subektnye vzaimodejstviya v dopolnitel'nom professional'nom obrazovanii* [Subject-subject interactions in additional professional education]. *Vestnik Federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego professional'nogo obrazovaniya «Moskovskij gosudarstvennyj agroinzhenernyj universitet imeni V.P. Goryachkina»* [Bulletin of the Federal State Educational Institution of Higher Professional Education "V.P. Goryachkin Moscow State Agroengineering University"], 2014, no. 1 (61), pp. 62-69. (In Russ.)

Golubeva N.V. *Kejs-metod v ocenke professional'nyh i social'no-psihologicheskikh kompetencij personala* [Case-method in the assessment of professional and socio-psychological competencies of personnel]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta* [Bulletin of the Moscow State Linguistic University], 2013, no. 7 (667), pp. 81-92. (In Russ.)

Kravtsova Yu.E., Nevezhin D.V. *Sovremennye obrazovatel'nye tehnologii v sisteme dopolnitel'nogo obrazovaniya gosudarstvennykh grazhdanskih sluzhashhih* [Modern educational technologies in the system of additional education of state civil servants]. *Prioritetnye napravleniya razvitiya nauki v sovremennom mire: sb. nauch. st. po materialam IX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Priority directions of science development in the modern world: A collection of scientific articles based on the

materials of the IX International Scientific and Practical Conference]. Ufa, 2022, pp. 244-250. (In Russ.)

Kulakova L.I., Ulko E.V. *Teoreticheskie aspekty ocenki raboty personala na sovremennom etape* [Theoretical aspects of personnel performance assessment at the present stage]. *Jekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2020, no. 5, pp. 100-104. (In Russ.)

Khodova Ya.A., Skudar A.A., Piskun L.I. *Sovremennye metody ocenki kachestva personala kak instrument povysheniya jeffektivnosti biznes-processov predpriyatij* [Modern methods of personnel quality assessment as a tool for improving the efficiency of business processes of enterprises]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2023, no. 2, vol. 10, pp. 533-546. (In Russ.)

Vlasov A.V. *Psihologicheskij analiz professional'noj dejatel'nosti rukovoditelej orga nov gosudarstvennoj vlasti* [Psychological analysis of professional activity of heads of state authorities]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Pedagogika. Psihologiya. Sociokinetika* [Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics], 2020, vol. 26, no. 3, pp. 67-72. (In Russ.)

Vlasyuk I.V. *Pedagogicheskie podhody k formirovaniyu professional'noj kompetentnosti gosudarstvennykh sluzhashhih v sisteme dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya* [Pedagogical approaches to the formation of professional competence of civil servants in the system of additional professional education]. *Upravlenie us-tojchivym razvitiem* [Management of sustainable development], 2024, vol. 1 (50), pp. 98-104. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 14.11.2024; одобрена после рецензирования 15.02.2025; принята к публикации 18.02.2025.

The article was submitted 14.11.2024; approved after reviewing 15.02.2025; accepted for publication 18.02.2025.