



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

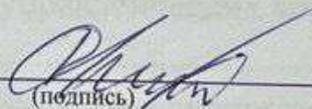
На тему Развитие управленческих компетенций руководителя в системе государственной службы

Исполнитель Магомадова Эльмира Асиятовна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономической наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«23» июня 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1 Теоретические основы развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы | 5 |
| 1.1 Понятие, классификация и специфика управленческих компетенций в государственной службе Российской Федерации | 5 |
| 1.2 Роль управленческих компетенций в обеспечении эффективности государственной службы и методы их оценки | 16 |
| 1.3 Управленческие компетенции и цифровая трансформация государственной службы | 19 |
| 2 Анализ уровня развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы на примере министерства труда российской федерации | 25 |
| 2.1 Общая характеристика Министерства труда Российской Федерации как объекта исследования | 25 |
| 2.2 Роль наставничества и профессионального совершенствования в развитии управленческих компетенций руководителей Министерства труда Российской Федерации | 32 |
| 2.3 Влияние корпоративной культуры и цифровых инструментов на формирование управленческих компетенций в Министерстве труда Российской Федерации | 39 |
| 3 Направления совершенствования управленческих компетенций руководителей государственной службы | 46 |
| 3.1 Обоснование необходимости совершенствования управленческих компетенций в условиях цифровизации и реформы государственной службы . | 46 |
| 3.2 Концептуальная модель системы развития управленческих компетенций .. | 48 |
| 3.3 Программа внедрения системы развития управленческих компетенций | 53 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 60 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 62 |

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия развития государственной службы требуют от руководителей высокого уровня профессионализма, способности к принятию управленческих решений, обладания широким спектром компетенций. Повышение эффективности государственного управления невозможно без системного развития управленческих компетенций руководящего состава органов государственной власти.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью формирования у руководителей государственных органов способностей к адаптации в условиях постоянных изменений внешней среды, развития лидерских качеств, стратегического мышления, умения работать в команде и эффективно использовать ресурсы государственной службы. Особое значение приобретает разработка механизмов оценки и совершенствования управленческих компетенций в органах исполнительной власти, в том числе в рамках конкретных министерств.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические подходы к понятию управленческих компетенций;
- определить специфику управленческих компетенций в государственной службе;
- проанализировать особенности формирования и развития компетенций руководителей на примере Министерства;
- выявить проблемы и барьеры, мешающие развитию управленческих компетенций;

- предложить практические рекомендации по совершенствованию управленческих компетенций в рамках государственной службы.

Объектом исследования выступает деятельность Министерства как органа государственной власти.

Предметом исследования являются управленческие компетенции руководителей в системе государственной службы.

Методы исследования: анализ нормативно-правовой базы, системный и сравнительный подход, метод обобщения, элементы экспертной оценки.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций при разработке кадровой политики и программ повышения квалификации руководящего состава министерств и ведомств.

1 Теоретические основы развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы

1.1 Понятие, классификация и специфика управленческих компетенций в государственной службе Российской Федерации

Понятие «компетенция» в науке управления трактуется как совокупность знаний, навыков, умений и поведенческих характеристик, необходимых для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. В контексте государственной службы особое значение приобретают управленческие компетенции, поскольку именно они определяют результативность деятельности руководителей органов власти.

Разные исследователи дают разнообразные определения управленческих компетенций. Так, по мнению В.А. Лаптева, управленческие компетенции - это совокупность профессиональных, личностных и поведенческих характеристик руководителя, обеспечивающих эффективное выполнение управленческих функций [45]. В свою очередь, Е.И. Кудрявцева подчеркивает, что управленческие компетенции включают в себя способность к стратегическому мышлению, принятию решений, управлению персоналом и взаимодействию с внешней средой [44].

Ю.В. Щербаков рассматривает управленческие компетенции как интегральное образование, включающее не только профессиональные знания, но и эмоциональный интеллект, коммуникативные способности, этическую устойчивость и адаптивность к изменениям [73].

Таким образом, можно выделить как минимум три подхода к трактовке управленческих компетенций:

Функциональный подход - акцент на выполняемых действиях и обязанностях;

Личностно-поведенческий подход - фокус на характеристиках и стилях поведения;

Интегративный подход - объединение знаний, умений и личных качеств.

На основании анализа различных источников можно выделить основные группы управленческих компетенций:

Стратегические компетенции - способность к формированию и реализации стратегии, видение перспектив развития организации;

Организационные компетенции - умение планировать, распределять ресурсы, структурировать рабочие процессы;

Коммуникативные компетенции - навыки ведения переговоров, взаимодействия с подчинёнными, представления интересов организации;

Лидерские компетенции - способность мотивировать, вдохновлять и развивать сотрудников;

Правовые и нормативные компетенции— знание законодательства и административных регламентов [5];

Инновационные компетенции - готовность к внедрению новых технологий и методов управления.

Для государственной службы также характерно наличие специфических компетенций, таких как:

- служебная дисциплина и подотчетность;
- политическая нейтральность;
- ориентация на интересы граждан [7].

Ключевая задача государственного руководителя - не просто обладать перечисленными компетенциями, но и уметь применять их в сложной и постоянно меняющейся административной среде.

Управленческие компетенции представляют собой совокупность знаний, умений, навыков, личностных и поведенческих характеристик, необходимых для эффективного выполнения функций государственного управления. Они формируются под влиянием профессионального опыта, образовательной подготовки и институциональных требований государственной службы.

В научной литературе наблюдаются различные подходы к интерпретации данного понятия, обусловленные как культурно-правовыми, так и функциональными различиями между отечественными и зарубежными системами управления. Для наглядного представления сравнительных характеристик ниже приведена таблица 1.1, в которой отражены ключевые аспекты трактовки понятия «управленческие компетенции» в отечественной и зарубежной литературе.

Таблица 1.1 – Трактовка понятия «управленческие компетенции» в отечественной и зарубежной литературе

| Критерий сравнения | Отечественная литература | Зарубежная литература |
|------------------------|---|--|
| Определение | Совокупность знаний, умений, навыков и личностных качеств, необходимых для эффективного управления в условиях госслужбы | Способность применять поведенческие и профессиональные характеристики для достижения целей организации (Spencer, Boyatzis) |
| Подход к классификации | Ориентация на должностные регламенты и профессиональные стандарты | Использование моделей компетенций (Competency models), таких как SHL, Lominger, ESCO |
| Фокус | Формальные и регламентированные качества управленца (управление ресурсами, подчинёнными) | Поведенческие индикаторы, лидерство, эмоциональный интеллект, адаптивность |
| Инструменты оценки | Аттестации, квалификационные экзамены, индивидуальные планы развития | Оценочные центры (assessment centers), интервью по компетенциям, 360-градусная обратная связь |
| Контекст применения | Чаще в системе госслужбы и госсектора | Широко применяется в частном секторе и международных организациях |

Таким образом, в зарубежной практике упор делается на поведенческие индикаторы, гибкость и эмоциональный интеллект, в то время как в российском контексте доминирует формализованный подход, связанный с должностными регламентами и официальными стандартами. Совмещение сильных сторон обеих традиций может стать основой для формирования эффективной модели компетенций в системе государственной службы России.

Управленческие компетенции в системе государственной службы представляют собой сложный интегративный комплекс знаний, умений, поведенческих моделей и ценностных установок, обеспечивающих эффективную реализацию управленческих функций в условиях правового регулирования, административной ответственности и служебной иерархии. Их развитие требует системного подхода на уровне государственной кадровой политики.

Система государственной службы в Российской Федерации представляет собой комплексную структуру, предназначенную для реализации функций государства. В отличие от корпоративного сектора, где управленческие компетенции направлены преимущественно на достижение экономической эффективности, в государственной службе приоритетом является общественная значимость управленческих решений, правовая ответственность и соблюдение принципов государственной политики [2].

Основным нормативным актом, определяющим организацию государственной службы, является Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В нём закреплены принципы профессиональной служебной деятельности, включая приоритет прав и свобод граждан, законность, равный доступ к государственной службе и подотчетность деятельности органов власти обществу [4].

Специфика управленческих компетенций в государственной службе проявляется в следующих аспектах:

Ориентация на публичные цели. Руководитель - госслужащий обязан принимать решения, направленные не только на внутреннюю эффективность ведомства, но и на удовлетворение общественных потребностей. Это делает его деятельность предметом постоянного общественного и парламентского контроля [7].

Юридическая регламентированность управленческой деятельности. Любое управленческое решение должно быть основано на нормах права, что

отличает государственную службу от менее формализованного частного управления. Несоблюдение правовых процедур может повлечь дисциплинарную, административную или даже уголовную ответственность [1].

Политико-административная нейтральность. Государственный служащий обязан действовать в интересах всего общества, вне зависимости от своих личных политических взглядов. Это отражается в запрете участия в предвыборной агитации, наличии этического кодекса и механизма декларирования доходов [16].

Приоритет служебной дисциплины и субординации. Управление в государственном аппарате происходит в условиях жёсткой иерархии и строгой системы подчинения, что требует от руководителя высокого уровня организационной дисциплины.

Развитые коммуникативные навыки. Госслужащий должен уметь взаимодействовать с различными субъектами: населением, представителями других ведомств, международными организациями. Это требует от него компетенций публичных выступлений, ведения переговоров и соблюдения протокольной этики.

Также важной спецификой является участие в реализации стратегических целей государства, отражённых, например, в указах Президента Российской Федерации и стратегиях социально-экономического развития субъектов Российской Федерации [68]. Таким образом, управленческие компетенции руководителя в госслужбе включают не только базовые менеджериальные качества, но и правовые, этические и публичные аспекты.

Управленческие компетенции руководителей в системе государственной службы имеют ярко выраженную специфику, обусловленную публичным характером деятельности, высокой степенью нормативной регламентации, подотчетностью обществу и соблюдением принципов профессиональной этики. Это требует особых подходов к их развитию, оценке и совершенствованию.

Формирование и развитие управленческих компетенций в государственной службе Российской Федерации регулируется целым рядом нормативных правовых актов федерального уровня, ведомственных методик, указов Президента Российской Федерации и положений, регулирующих деятельность кадровых служб органов исполнительной власти.

К числу базовых правовых актов, определяющих подходы к компетентностной модели в госслужбе, относятся:

Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в статьях 12–14 устанавливает квалификационные требования к должностям, включая управленческие навыки, опыт, образование и навыки управления персоналом [4].

Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 «О кадровом резерве государственной гражданской службы» создал основу для формирования резерва руководящих кадров, где особое внимание уделяется развитию лидерских и управленческих компетенций.

Концепция развития государственной гражданской службы Российской Федерации на период до 2030 года, утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.12.2020 № 3718-р, предусматривает переход к системе управления по результатам, внедрение компетентностных моделей, развитие проектного и цифрового управления, а также индивидуальные траектории профессионального роста.

Профессиональные стандарты, утверждаемые Минтрудом России, регламентируют ключевые трудовые функции по видам деятельности. В частности, приказ Министерства труда Российской Федерации от 06.10.2015 № 691н утвердил стандарт «Специалист по управлению персоналом», который активно применяется при оценке кадровых служб государственных органов.

Методические рекомендации Министерства труда Российской Федерации по оценке профессиональных и управленческих компетенций в процессе служебной аттестации, в том числе с использованием оценки по модели «360 градусов», интервью и тестирования.

С 2021 года в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика» внедряются цифровые платформы управления карьерой госслужащих, позволяющие строить и оценивать индивидуальные компетентностные профили через автоматизированные решения (например, ЕКГС и платформа «Госслужба»).

При этом существует разрыв между нормой и практикой. Так, формально компетенции описаны и закреплены, но:

- не всегда применяются в реальной оценке;
- редко интегрируются в системы мотивации;
- не используются системно при формировании кадрового резерва;
- отсутствует единая цифровая база компетенций на федеральном уровне [35].

Формирование и развитие управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы осуществляется на основании действующего законодательства Российской Федерации. Нормативно-правовая база охватывает как общие положения о государственной службе, так и специализированные документы, регламентирующие стратегическое кадровое планирование, организацию работы кадровых служб, развитие компетенций и цифровую трансформацию управления персоналом. В таблице 1.2 ниже представлены ключевые нормативные правовые акты, оказывающие непосредственное влияние на кадровую политику в сфере государственного управления.

Таблица 1.2 – Нормативные правовые акты, оказывающие влияние на кадровую политику в сфере государственного управления

| Нормативно-правовой акт | Основное содержание | Роль в кадровой политике |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|
|-------------------------|---------------------|--------------------------|

Окончание таблицы 1.2

| | | |
|--|--|--|
| Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» | Определяет правовые и организационные основы государственной гражданской службы | Базовый закон, устанавливающий требования к должностям, порядку прохождения службы и управлению персоналом |
| Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» | Регламентирует порядок разработки и реализации стратегических документов на всех уровнях власти | Определяет стратегический подход к формированию кадрового потенциала в госуправлении |
| Указ Президента РФ от 21 марта 2023 г. № 199 «Об утверждении Стратегии развития государственной кадровой политики» | Устанавливает цели, задачи и направления развития кадровой политики на федеральном уровне до 2030 года | Ключевой документ по реформированию государственной кадровой политики |
| Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2005 г. № 817 | Определяет структуру, задачи и функции кадровых подразделений | Устанавливает типовые стандарты кадровой работы в ведомствах |
| Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» | Обеспечивает переход к цифровой модели управления и развития кадров в государственном секторе | Создаёт условия для внедрения цифровых платформ оценки и развития компетенций |

Таким образом, нормативно-правовая база кадровой политики в Российской Федерации формирует институциональные предпосылки для внедрения компетентностного подхода, развития управленческого потенциала государственных служащих и построения системной модели оценки и роста персонала.

Нормативно-правовая база Российской Федерации в полной мере закладывает основу для формирования и развития управленческих компетенций государственных служащих. Однако на практике необходимо устранение фрагментарности применения этих норм, усиление их связи с системами оценки, карьерного роста и мотивации. Только при комплексной реализации нормативных положений компетентностный подход сможет эффективно работать в интересах государственного управления.

Для эффективного анализа и развития управленческих компетенций необходимо опираться на чёткую и обоснованную классификацию. В научной

и прикладной литературе существует несколько подходов к систематизации управленческих компетенций, основанных на различных критериях: содержании, уровне проявления, функциональной направленности и роли в управленческом процессе.

Один из наиболее распространённых подходов - функциональная классификация, согласно которой управленческие компетенции делятся на три уровня:

Базовые компетенции - универсальные знания и навыки, присущие любому государственному служащему: правовая грамотность, дисциплинированность, соблюдение этики, владение официально-деловым стилем общения.

Профессиональные компетенции - отражают специфику выполняемых задач: планирование, контроль, делегирование, принятие решений, знание нормативной базы.

Лидерские (ключевые управленческие) компетенции - стратегическое мышление, способность мотивировать подчинённых, вести за собой, управлять изменениями, вести публичные коммуникации [31].

В соответствии с методическими рекомендациями Минтруда РФ и РАНХиГС, компетенции также классифицируются по следующим блокам:

- личностные (самотивация, эмоциональная стабильность);
- организационные (умение выстраивать процессы, тайм-менеджмент);
- социальные (командная работа, коммуникабельность, конфликтология);
- аналитические (способность к системному анализу, прогнозированию);
- инновационные (готовность к внедрению новых подходов, цифровизация) [49].

Интересен и модельный подход, применяемый при оценке компетенций в рамках подготовки кадрового резерва и профессиональных стандартов. В частности, модель «Iceberg» (айсберга) выделяет:

- видимые компетенции (знания и навыки);

- подповерхностные (мотивация, установки, ценности, личностные особенности) [67].

В мировой практике и в ряде российских ведомств применяется модель «5К», включающая:

- компетентность (знания и умения);
- коммуникации (навыки взаимодействия);
- командность (работа в группе)⁴
- клиентоориентированность (ориентация на интересы граждан);
- контроль (самоорганизация и контроль над результатом) [64].

Важно отметить, что в практике государственной службы наиболее эффективными считаются смешанные модели, которые объединяют классификацию по уровням, функциям и личностным качествам. Это позволяет адаптировать компетенции под конкретные задачи и категории руководителей.

Мировая практика показывает, что развитие управленческих компетенций является приоритетом в системах государственной службы большинства развитых стран. Несмотря на культурные и организационные различия, можно выделить ряд эффективных моделей, заслуживающих внимания при модернизации российской кадровой политики.

Федеральные агентства США руководствуются моделью Executive Core Qualifications (ECQ), разработанной Управлением по управлению персоналом (OPM). Эта модель включает пять ключевых блоков компетенций:

- лидерство в условиях перемен,
- результаты деятельности,
- ведение людей,
- деловые отношения,
- формирование коалиций [24].

Для продвижения на руководящие должности гражданские служащие обязаны пройти курс подготовки в рамках Senior Executive Service (SES) и подтвердить наличие данных компетенций через кейсы и интервью.

Во Франции ключевую роль играет ENA - Национальная школа администрации, где формируются управленцы высшего звена. Образовательная программа ориентирована на практикоориентированное развитие навыков публичного управления, коммуникации, аналитики и этики. Значительное внимание уделяется развитию «soft skills» и ротации между секторами (госуправление, дипломатия, регионы) [19].

В Великобритании, в рамках реформы государственной службы действует Civil Service Competency Framework, делящий компетенции на уровни сложности и области: стратегическое мышление, управление ресурсами, коммуникации, лидерство. Система оценки включает ежегодную аттестацию, менторство и обязательное участие в обучающих программах [25].

Управление карьерой госслужащих Германии осуществляется через служебные ступени (Beamtenlaufbahn). Каждый карьерный уровень соответствует определённым наборам компетенций, и продвижение возможно только при наличии соответствующего образования и успешной сдачи квалификационного экзамена. Германия делает упор на сочетание юридических, административных и управленческих знаний [18].

Южная Корея и Сингапур демонстрируют высокую эффективность за счёт ориентации на результативность, проектное мышление и цифровую трансформацию госслужбы. Например, в Сингапуре применяется система «Public Service Leadership Programme», направленная на выявление управленческого потенциала и развитие лидерских компетенций с раннего этапа карьеры [22].

Таким образом, управленческие компетенции в системе государственной службы отличаются от аналогичных компетенций в коммерческом секторе по содержанию, функциональному наполнению и нормативной обусловленности. Это объясняется природой государственной службы как института, выполняющего публичные функции от имени государства и в интересах общества

Классификация управленческих компетенций является необходимым инструментом системного подхода к развитию и оценке руководителей государственной службы. Использование функциональных, личностных и модельных подходов позволяет адаптировать кадровые решения под конкретные цели и управленческие уровни, обеспечивая баланс между универсальностью и индивидуализацией в работе с госслужащими.

Зарубежный опыт подтверждает эффективность системного подхода к формированию управленческих компетенций в госслужбе через централизованные модели, образовательные программы, карьерные треки и регулярную оценку. Российская система государственной службы может использовать эти наработки, адаптируя их с учётом национальных особенностей, с целью формирования более гибкой, ориентированной на результат и общественные потребности модели подготовки и развития руководителей.

1.2 Роль управленческих компетенций в обеспечении эффективности государственной службы и методы их оценки

Современная система государственного управления требует от руководителей не только знаний нормативной базы и административных процедур, но и развитых управленческих компетенций, непосредственно влияющих на эффективность функционирования органов власти. Эффективность в этом контексте трактуется как способность государственного органа достигать общественно значимых целей с рациональным использованием ресурсов, соблюдением законности, открытости и социальной ответственности.

Как отмечается в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации до 2030 года, качественный состав

управленческого корпуса и уровень его компетенций является ключевым фактором результативности реализации государственной политики [15].

Основные направления, в которых управленческие компетенции влияют на эффективность госслужбы:

Принятие обоснованных и своевременных решений. Развитые аналитические и стратегические способности руководителя позволяют учитывать комплекс факторов, рисков и интересов различных сторон при выработке управленческих решений [49].

Оптимизация административных процессов. Компетентный руководитель умеет выстраивать эффективные организационные схемы, делегировать полномочия, устранять дублирование функций и избыточную бюрократию, что повышает скорость и качество предоставления государственных услуг [33].

Мотивация и развитие персонала. Управленец, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта и лидерских качеств, способен формировать вовлечённую команду, снижать текучесть кадров и обеспечивать преемственность [64].

Взаимодействие с обществом и прозрачность. Коммуникативные и презентационные навыки руководителя способствуют формированию открытой модели управления, росту доверия со стороны граждан, а также снижению конфликтности при реализации государственных программ [38].

Устойчивость к изменениям. В условиях цифровизации, международной турбулентности и трансформации трудовых отношений управленческие компетенции позволяют оперативно адаптировать внутренние процессы под изменяющиеся условия и эффективно управлять изменениями.

Эмпирические данные, в том числе аналитические доклады Счётной палаты и Минтруда, подтверждают: низкий уровень управленческих компетенций у руководителей госорганов напрямую коррелирует с нарушением сроков исполнения задач, ростом жалоб граждан, нецелевым использованием средств и провалами в реализации программ [27].

Оценка управленческих компетенций играет ключевую роль в формировании эффективного государственного управления. Только при наличии объективных инструментов оценки можно принимать обоснованные решения о назначении на руководящие должности, включении в кадровый резерв, разработке индивидуальных программ развития и обучении.

На практике в Российской Федерации используются как традиционные административные методы, так и современные оценочные технологии, включая элементы цифровой аналитики и HR-анализа.

К числу наиболее распространённых методов оценки управленческих компетенций относятся:

Аттестация государственных гражданских служащих, регламентируемая статьями 48–50 Федерального закона № 79-ФЗ. Оценка осуществляется комиссией на основе отчётов, характеристик и собеседования [4].

Метод интервью по компетенциям (структурированное интервью STAR), позволяющий выявить поведенческие индикаторы управленческих качеств, включая стрессоустойчивость, стратегическое мышление, командное лидерство [61].

Оценка по модели «360 градусов», при которой мнение о компетенциях руководителя высказывают не только вышестоящие, но и подчинённые, коллеги и, в некоторых случаях, внешние партнёры. Этот метод применяется в ряде федеральных и региональных органов власти, особенно при формировании кадрового резерва [53].

Ассесмент-центры (центры оценки) - комплекс мероприятий (групповые задания, деловые игры, кейсы), проводимый внешними экспертами и HR-службами для объективной оценки потенциала кандидатов на управленческие должности. Метод активно внедряется в рамках программ РАНХиГС, Минтруда и администрации Президента РФ [48].

Цифровые компетентностные профили и индивидуальные траектории развития, реализуемые через федеральную платформу «Госслужба» и систему ЕКГС (Единый квалификационный государственный стандарт). Эти технологии

позволяют фиксировать изменения в уровне компетенций и строить прогноз профессионального роста [70].

На практике наблюдаются следующие проблемы:

- оценка носит формальный характер;
- не интегрирована с системой поощрений и карьерного роста;
- редко используются инструменты самооценки и индивидуального развития;
- отсутствует единый цифровой стандарт для сопоставления компетенций на межведомственном уровне [35].

Таким образом, развитие управленческих компетенций является важнейшим условием повышения эффективности государственной службы. Без должного уровня лидерских, аналитических, коммуникативных и организационных способностей у руководителей невозможно обеспечить устойчивость государственного управления, доверие общества и реализацию целей национального развития. Поэтому компетентностный подход должен быть основой кадровой политики на всех уровнях власти.

Методы оценки управленческих компетенций в государственной службе Российской Федерации постепенно развиваются от формализованных аттестационных процедур к современным инструментам компетентностной аналитики. Для повышения их эффективности необходима интеграция результатов оценки в систему управления персоналом, расширение цифровых платформ и внедрение единых федеральных стандартов оценки компетенций.

1.3 Управленческие компетенции и цифровая трансформация государственной службы

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью развития государственной службы и оказывает существенное влияние на требования к управленческим компетенциям руководителей. Введение цифровых технологий в процессы государственного управления требует от управленцев

не только адаптации, но и активного участия в проектировании и реализации цифровых инициатив.

Согласно Указу Президента РФ от 11.05.2019 № 204 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», одной из ключевых задач является цифровая трансформация государственного управления. В этой связи управление на всех уровнях должно опираться на современные инструменты и подходы, включая автоматизацию процессов, использование больших данных и платформенные решения [9].

В рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» были определены компетенции, необходимые для цифровых лидеров в госслужбе:

- умение работать с данными и цифровыми платформами;
- управление цифровыми проектами;
- цифровое мышление и готовность к инновациям;
- кибербезопасность и правовая грамотность в ИТ-сфере [55].

Формируется новая категория управленческих компетенций — цифровые управленческие компетенции, к которым относят:

- принятие решений на основе данных (data-driven management);
- гибкие методы управления (agile, scrum);
- внедрение цифровых сервисов и обратной связи с населением (GovTech);
- цифровая этика и ответственность за цифровые решения [65].

Например, в Министерстве цифрового развития РФ разработана «матрица цифровых компетенций», где все управленцы оцениваются по цифровому уровню, включая знание ИКТ, участие в цифровых проектах, способность модернизировать ведомственные услуги. Аналогичная практика вводится в ряде регионов (Москва, Татарстан, Сахалинская область).

Одновременно, цифровая трансформация выявила и проблемные зоны:

- дефицит руководителей, способных управлять цифровыми изменениями;

- недостаточное взаимодействие между ИТ-специалистами и управленцами;

- отсутствие единых методических подходов к формированию цифровых управленческих компетенций [29].

Цифровая трансформация изменяет саму природу управленческой деятельности в государственной службе, формируя новую категорию компетенций. Для соответствия вызовам времени руководители должны не только владеть ИТ-инструментами, но и развивать цифровое мышление, стратегию цифровых преобразований, этику и инновационную инициативу. Это требует системного подхода к обучению, аттестации и отбору руководящих кадров на всех уровнях власти.

Управленческая деятельность в государственной службе требует не только нормативной грамотности и профессиональных навыков, но и высоких психологических ресурсов. Психологическая составляющая управленческих компетенций включает личностные качества, мотивационные установки, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость и способность к саморегуляции.

Согласно исследованиям, проведённым Институтом государственной службы и управления РАНХиГС, от 40 до 60% эффективности деятельности государственного руководителя зависит от его личностных характеристик и коммуникативной устойчивости в условиях неопределённости и общественного давления [43].

К числу ключевых психологических компетенций относят:

Эмоциональный интеллект (EQ) - способность распознавать, контролировать и использовать собственные и чужие эмоции при принятии решений. Руководители с высоким EQ легче выстраивают отношения с командой, справляются с конфликтами и стрессом [34].

Личностная зрелость - способность к саморефлексии, принятию ответственности за последствия управленческих решений, устойчивость к манипуляциям и внешнему давлению [30].

Когнитивная гибкость - умение адаптироваться к изменениям, быстро переключаться между задачами, воспринимать альтернативные точки зрения - важнейшее качество в условиях цифровизации и нестабильности.

Управление стрессом - умение сохранять эффективность в условиях дефицита времени, перегрузки, бюрократических ограничений и конфликта интересов. Это особенно важно для управленцев, работающих на «публичных» должностях.

Мотивационная устойчивость - наличие внутренней мотивации к достижению результатов, а не только к карьерному продвижению. Руководитель-госслужащий должен быть ориентирован на служение обществу и интересам государства.

Для оценки психологических характеристик в госслужбе применяются:

- проективные тесты (в ограниченной степени);
- личностные опросники (например, шкала «Большой пятёрки»);
- центры оценки с включением поведенческих индикаторов;
- собеседования с психологами при приёме в кадровый резерв или продвижении на руководящие должности [62].

Психологическая поддержка руководителей становится важным элементом HR-политики в ряде регионов. Например, в Свердловской, Тюменской областях и Москве работают программы психологического сопровождения госслужащих: от консультаций до групповых тренингов по стресс-менеджменту и развитию лидерского потенциала.

Психологические аспекты являются неотъемлемой частью управленческих компетенций в системе государственной службы. Без сформированной эмоциональной устойчивости, мотивации, способности к саморегуляции и адаптации невозможно обеспечить качественное и этическое исполнение функций государственного руководителя. Это требует системной интеграции психодиагностики, сопровождения и обучения в практику кадровой работы госорганов.

В первой главе, был проведён теоретико-методологический анализ сущности и структуры управленческих компетенций руководителя в системе государственной службы.

Управленческие компетенции представляют собой совокупность знаний, навыков, умений и личностных характеристик, обеспечивающих эффективное выполнение управленческих функций. В системе государственной службы управленческие компетенции имеют специфическую направленность, связанную с публичной природой власти, правовой регламентацией деятельности и социальной ответственностью перед обществом.

В настоящее время в Российской Федерации сформирована нормативно-правовая основа, регулирующая требования к компетенциям государственных гражданских служащих, включая профессиональные стандарты, квалификационные требования, концепции развития кадровой политики. Однако в практике государственных органов наблюдаются различия в подходах к разработке и реализации моделей компетенций.

Выявлены основные подходы к классификации управленческих компетенций, в числе которых функциональный, поведенческий, личностный и модельный. Наиболее эффективно себя зарекомендовала комплексная модель, включающая лидерские, профессиональные, организационные и социально-коммуникативные компетенции.

Проведённый обзор зарубежного опыта (США, Великобритания, Франция, Германия, Сингапур) показал высокую степень институционализации и системности в подходах к формированию, развитию и оценке управленческих компетенций, что может быть использовано при совершенствовании российской системы государственной службы.

Установлено, что уровень развития управленческих компетенций напрямую влияет на эффективность деятельности органов государственной власти, качество предоставляемых государственных услуг, уровень доверия граждан к институтам власти, а также на устойчивость управленческих решений в условиях внешних вызовов.

Отдельное внимание уделено цифровым и психологическим аспектам компетентности. Цифровая трансформация государственного управления требует от руководителей овладения новыми компетенциями, включая управление цифровыми проектами, использование данных и внедрение технологических решений. Психологическая устойчивость, эмоциональный интеллект, мотивационная зрелость играют ключевую роль в обеспечении результативного и устойчивого руководства.

Рассмотрены современные методы оценки управленческих компетенций, такие как аттестация, ассесмент-центры, интервью по компетенциям, модель 360 градусов, цифровые профили и индивидуальные траектории развития. Их применение позволяет объективизировать кадровые решения, но требует системной поддержки и внедрения в управленческую практику.

Таким образом, управленческие компетенции руководителя представляют собой ключевой ресурс государственной службы, определяющий её способность эффективно решать задачи социально-экономического развития, обеспечивать качество государственных услуг, адаптироваться к изменениям и удовлетворять запросы гражданского общества.

2 Анализ уровня развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы на примере министерства труда российской федерации

2.1 Общая характеристика Министерства труда Российской Федерации как объекта исследования

Министерство труда Российской Федерации (далее – Минтруд России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, занятости населения, пенсионного обеспечения, социального страхования, социального обслуживания и демографической политики [59].

Правовой основой деятельности Министерства является Положение, утверждённое Постановлением Правительства Российской Федерации от 19 июня 2012 г. № 610 «О Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации» [14].

Основные направления деятельности Минтруда России включают:

- разработку нормативно-правовых актов в сфере трудовых отношений;
- реализацию государственной политики в сфере оплаты труда и условий труда;
- координацию программ занятости и поддержки населения;
- организацию и контроль работы служб занятости;
- взаимодействие с Пенсионным фондом РФ и Фондом социального страхования;
- реализацию политики в сфере социального партнерства;

- формирование предложений по развитию системы управления персоналом в государственной службе [69].

Структура Минтруд России включает:

- центральный аппарат;
- территориальные подразделения и подведомственные учреждения;
- научные и методические организации.

Минтруд России также взаимодействует с государственными внебюджетными фондами, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, работодателями и профсоюзами.

Организационная структура Минтруда России строится по функциональному принципу и включает департаменты:

Департамент государственной политики в сфере занятости населения;

Департамент условий и охраны труда;

Департамент оплаты труда, трудовых отношений и социального партнёрства;

Департамент демографической политики и других.

Численность сотрудников центрального аппарата Министерства, по данным за последние годы, составляет около 600 человек. Структура персонала имеет выраженный административно-бюрократический характер, что определяет высокие требования к уровню управленческих компетенций руководителей всех звеньев.

Важным направлением работы Минтруда России является координация вопросов, связанных с развитием человеческого капитала в государственной службе, включая разработку методических рекомендаций по компетенциям для кадровых служб министерств и ведомств.

Таким образом, Министерство труда представляет собой важный федеральный орган с широким спектром задач в социальной и кадровой сферах, что делает его показательной площадкой для анализа уровня развития управленческих компетенций руководителей.

Кадровая структура Министерства труда России отражает типичную модель федерального органа исполнительной власти: высокий удельный вес административных специалистов, значительное количество сотрудников с юридическим и экономическим образованием, относительно стабильная возрастная структура.

По официальным данным, на начало 2024 года штатная численность центрального аппарата составляет около 600 сотрудников. Примерно 30% из них занимают руководящие должности различного уровня (начальники департаментов, управлений, отделов) [59]. На рисунке 2.1 ниже представлена круговая диаграмма, отражающая приоритет различных управленческих компетенций в развитии персонала Минтруда России.



Рисунок 2.1 – Приоритет управленческих компетенций в развитии персонала Министерства труда Российской Федерации

Как видно из диаграммы, наибольшее значение в кадровой политике Министерства труда РФ уделяется коммуникационным навыкам (30%), стратегическому мышлению (25%) и цифровой грамотности (20%). Это подтверждает ориентацию ведомства на формирование эффективных управленцев, способных адаптироваться к вызовам цифровой трансформации

и общественным запросам. Меньшее внимание в настоящее время уделяется лидерству и проектному управлению, что предполагает потенциал для совершенствования данных направлений в будущем.

Анализ показывает:

- высокий уровень профессиональной подготовки (более 80% сотрудников имеют диплом о высшем образовании по профилю);
- преобладание сотрудников в возрасте 35–50 лет, что свидетельствует о сформированной профессиональной культуре, но также указывает на ограниченный приток молодых кадров;
- сохраняющийся гендерный дисбаланс: на должностях руководителей преобладают мужчины (около 65%) [17].

Особенностью Министерства является также консервативность в ротации кадров - в центральном аппарате сохраняется высокая продолжительность работы на одной должности, что сдерживает внедрение инноваций, но способствует накоплению институционального опыта.

Для комплексной оценки уровня развития управленческих компетенций в Минтруде РФ используется ряд инструментов, различающихся по глубине анализа, источникам информации и частоте применения. В таблице 2.1 ниже представлены основные из них.

Таблица 2.1 – Текущие инструменты оценки управленческих компетенций в Министерстве труда Российской Федерации

| № | Инструмент оценки | Цель применения | Формат\периодичность |
|---|-------------------------------------|--|---|
| 1 | Аттестация государственных служащих | Оценка профессиональной пригодности и планирования карьеры | Один раз в 3 года |
| 2 | Опросы 360 градусов | Выявление сильных и слабых сторон управленца на основе мнений коллег | По инициативе HR-службы или при ротации |
| 3 | Индивидуальные планы развития | Мониторинг выполнения целей личного и профессионального роста | Раз в год, с согласованием у руководителя |
| 4 | Цифровые тесты на компетенции | Быстрая диагностика знаний и навыков по ключевым направлениям | По мере внедрения цифровых платформ |

| | | | |
|---|---|--|--|
| 5 | Оценочные сессии с участием независимых экспертов | Глубокая комплексная оценка управленческого потенциала | Раз в 2–3 года для кандидатов на высокие должности |
|---|---|--|--|

Таким образом, можно сделать обоснованный вывод о необходимости дальнейшего совершенствования системы оценки и развития управленческих компетенций в Минтруде РФ, в том числе за счёт цифровизации процессов, повышения качества обратной связи и внедрения единых стандартов оценки профессиональной эффективности государственных служащих.

Современная модель управления в государственном секторе всё чаще ориентируется на принципы устойчивого развития (Environmental, Social, Governance - ESG), которые акцентируют внимание на социальной ответственности, этике, прозрачности принятия решений и бережном отношении к ресурсам. Несмотря на то, что ESG-подход преимущественно применяется в корпоративном секторе, его интеграция в государственное управление становится всё более востребованной, особенно в социально ориентированных органах власти, таких как Минтруд России.

Социальный блок ESG включает:

- реализацию политики равных возможностей при приёме на госслужбу;
- продвижение гендерного баланса в руководстве;
- меры по защите прав работников и профилактике профессионального выгорания;
- вовлечённость в реализацию социально значимых программ, таких как поддержка занятости уязвимых категорий граждан [36].

Блок «Governance» (управление) охватывает:

- этику управленческих решений;
- антикоррупционные меры;
- повышение прозрачности деятельности ведомства (публикация отчётов, работа с общественностью);
- внедрение механизмов подотчётности и KPI [10].

На текущем этапе в Минтруде:

- развивается практика открытого отчётного управления;

- усиливается контроль за реализацией антикоррупционных стандартов;
- проводятся публичные слушания по основным направлениям государственной политики в сфере труда и занятости;
- формируется внутренний кодекс этики и служебного поведения, закрепляющий нормы поведенческой культуры.

Однако, как отмечается в аналитике Совета Федерации и РАНХиГС, включение ESG-подхода в оценку деятельности государственных руководителей всё ещё фрагментарно и носит декларативный характер. Не разработаны показатели устойчивого развития на уровне управленческих компетенций, а также отсутствуют механизмы их регулярного мониторинга и мотивации.

Интеграция ESG-принципов и элементов социальной ответственности в управленческую деятельность Министерства труда представляет собой важное направление модернизации управленческих компетенций. Однако данный подход требует нормативного оформления, методического обеспечения и включения в систему оценки результативности, чтобы стать не формальной декларацией, а действенным инструментом повышения качества государственного управления.

Минтруд России активно взаимодействует с профильными учебными центрами, включая РАНХиГС при Президенте РФ и Академию труда и социальных отношений, по вопросам повышения квалификации госслужащих.

Основные формы обучения:

- краткосрочные курсы повышения квалификации;
- программы профессиональной переподготовки;
- участие в конференциях, семинарах, круглых столах;
- внутренняя система наставничества.

Однако, согласно оценкам специалистов, качество и эффективность системы повышения квалификации оставляют желать лучшего:

- ограниченное количество курсов направлено именно на развитие управленческих компетенций (лидерство, командное управление, переговоры и др.);
- курсы часто носят теоретический характер, без практической отработки навыков;

- отсутствуют индивидуальные планы развития компетенций у большинства руководителей.

Анализ состояния развития управленческих компетенций в Министерстве труда Российской Федерации позволяет выделить ряд ключевых проблемных блоков, связанных с недостаточной эффективностью действующих кадровых инструментов и практик. Для систематизации результатов исследования была составлена таблица 2.2, в которой представлены основные группы компетенций, характерные для государственной службы, с указанием типовых затруднений и возможных направлений совершенствования.

Таблица 2.2 – Основные группы компетенций, характерные для государственной службы

| Блок компетенций | Выявленные проблемы | Предложения по совершенствованию |
|-----------------------------------|---|---|
| Стратегические компетенции | Ограниченное участие в стратегических сессиях и проектировании реформ; недостаточное применение долгосрочного планирования. | Организация регулярных стратегических сессий, кейс-заданий; внедрение механизмов проектного моделирования в обучении. |
| Цифровые компетенции | Низкий уровень цифровой грамотности у части сотрудников; отсутствие единой цифровой платформы для оценки компетенций. | Проведение курсов по цифровым навыкам; внедрение платформенных решений (например, "Госуправление.рф"). |
| Лидерские компетенции | Недостаточное развитие лидерского потенциала у среднего управленческого звена; ориентация на административный стиль управления. | Создание программ по развитию лидерства и эмоционального интеллекта; развитие наставничества и командной работы. |
| Коммуникационные компетенции | Слабые навыки деловой коммуникации и публичных выступлений у части специалистов; затруднения при межведомственном взаимодействии. | Тренинги по переговорам, публичным коммуникациям; практики межведомственного взаимодействия в симуляционных форматах. |
| Компетенции проектного управления | Формальный подход к реализации проектов; низкая вовлеченность в проектные инициативы на ведомственном уровне. | Развитие компетенций в рамках методологии Agile/Project Cycle Management; включение KPI по проектному участию. |

Представленные проблемы и предложения позволяют сделать вывод о необходимости системного подхода к формированию и развитию управленческих компетенций в рамках кадровой политики Минтруда России. Требуется расширение методического инструментария, усиление роли наставничества, цифровизации процессов оценки и непрерывного профессионального развития.

Таким образом, можно сделать обоснованный вывод о необходимости переосмысления содержания и методов повышения квалификации государственных гражданских служащих Минтруда РФ. Требуется внедрение ориентированных на практику образовательных моделей, использование цифровых тренажёров и разработка индивидуальных планов развития компетенций в соответствии с задачами цифровой трансформации и принципами эффективного государственного управления.

Минтруд России как объект исследования демонстрирует высокий уровень административной сложности, разветвлённую структуру и многоуровневую систему управления. В этих условиях особенно важно наличие у руководителей развитых управленческих компетенций, обеспечивающих согласованную реализацию социальной и трудовой политики государства.

2.2 Роль наставничества и профессионального совершенствования в развитии управленческих компетенций руководителей Министерства труда Российской Федерации

Одним из действенных механизмов повышения качества государственного управления является система наставничества, которая способствует передаче профессионального опыта, адаптации новых кадров и формированию эффективных управленческих моделей. В условиях ограниченных ресурсов и высокой нагрузки на образовательные учреждения

данный формат приобретает особую актуальность в органах государственной власти, включая Министерство труда Российской Федерации.

Наставничество в государственной службе предполагает:

- формирование индивидуальных пар «наставник - подопечный»;
- передачу неформализованных знаний о процессах управления и принятия решений;
- помощь в развитии soft skills - эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости, коммуникабельности;
- оценку прогресса через установленные цели и обратную связь [52].

В Минтруде практика наставничества используется в рамках:

- адаптации молодых сотрудников после поступления на гражданскую службу;
- подготовки кадрового резерва;
- повышения компетенций при переводе на вышестоящие должности.

Однако в большинстве случаев эта работа не регламентирована формально: отсутствуют положения о наставничестве, критерии подбора наставников, мотивационные механизмы. Участие в программе зачастую носит добровольный характер и зависит от инициативы конкретного руководителя [52].

В 2023 году Минтруд совместно с Минэкономразвития и РАНХиГС провёл пилотный проект по наставничеству в кадровом резерве, показавший положительные результаты в плане ускоренной адаптации и роста управленческих показателей участников [58]. Однако системное внедрение требует нормативного оформления, цифровой поддержки (например, через личные кабинеты наставников и подопечных) и интеграции с системой оценки эффективности госслужащих.

Наставничество в Министерстве труда обладает значительным потенциалом как инструмент развития управленческих компетенций. При наличии организационной поддержки, чётких регламентов и встроенных мотивационных стимулов этот механизм может стать важной частью

внутренней кадровой политики и системой формирования лидерского резерва в госслужбе.

Профессиональное развитие государственных служащих, в особенности руководителей, является важнейшим направлением государственной кадровой политики. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России), как одно из ключевых федеральных ведомств, обладает собственными механизмами и инструментами развития управленческих компетенций руководителей.

Согласно данным официального сайта Минтруда, формирование компетенций осуществляется через следующие направления:

Повышение квалификации и целевое обучение. Руководители федеральных и территориальных подразделений направляются на обучение в рамках соглашений с РАНХиГС, МГУУ Правительства Москвы, Финансовым университетом при Правительстве РФ и др. Особое внимание уделяется программам, ориентированным на:

- проектное управление,
- стратегическое планирование,
- цифровую трансформацию социальной сферы,
- развитие «мягких навыков» (soft skills).

Оценка управленческого потенциала. В Минтруде внедрена практика оценки компетенций по модели, приближенной к формату ассесмент-центра. Руководители проходят:

- тестирование на когнитивные и управленческие способности;
- оценочные интервью;
- анализ поведенческих кейсов, что позволяет формировать кадровый резерв на основании объективных данных [49].

Внутриведомственные обучающие платформы. С 2021 года внедрена цифровая среда повышения квалификации, включающая онлайн-курсы, лекции, тренажёры и вебинары. Преимущество такой системы — возможность

персонализированной траектории развития, доступность в регионах, адаптация под изменения в нормативной базе [71].

Менторство и наставничество. В министерстве действует система наставничества, при которой более опытные руководители кураторствуют над новыми управленцами. Такая форма особенно эффективно проявляется на уровне территориальных подразделений и способствует передаче корпоративных стандартов, а также снижает риск кадровых ошибок [41].

Обратная связь и самооценка. В ряде департаментов Министерства реализуется добровольная система оценки управленческой зрелости, включающая самооценку, сбор отзывов от подчинённых, анализ достижений. Этот подход, сочетающий элементы модели «360 градусов» и управленческого коучинга, направлен на повышение рефлексивности управленцев [57].

Несмотря на отмеченные успехи, в отчётах Счётной палаты Российской Федерации и Общественной палаты высказываются предложения по усилению роли практико-ориентированных моделей и включению регионального уровня в федеральные программы профессионального роста [28].

В Министерстве труда России реализуется комплексный подход к профессиональному развитию руководителей, включающий обучение, оценку, цифровизацию и наставничество. Однако данная система требует усиления межведомственного взаимодействия, включения более широкого набора метрик эффективности и повышения адаптивности к изменениям. Институционализация обратной связи и развитие лидерских треков позволят формировать управленцев нового типа, способных работать в условиях цифровой трансформации и социальной нестабильности.

Несмотря на наличие институциональных механизмов формирования управленческих компетенций, в том числе в Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации, на практике реализация данных процессов сталкивается с рядом серьёзных проблем и ограничений, снижающих их эффективность и практическую отдачу.

Анализ текущей практики выявил следующие ключевые барьеры:

Формальный подход к оценке компетенций. Несмотря на наличие методик оценки (ассесмент-центры, интервью, тестирование), зачастую они используются формально, без последующего применения результатов в управленческих решениях. Часто такие процедуры ограничиваются отчётностью и не связаны с карьерными и мотивационными механизмами [26];

Отсутствие единой цифровой базы компетенций. В ведомствах и региональных органах отсутствует унифицированная цифровая система для накопления, анализа и сопоставления компетенций руководителей. Это затрудняет мониторинг кадрового потенциала, формирование кадрового резерва и индивидуальных траекторий развития [29];

Слабая интеграция с системой стратегического управления. В практике Минтруда недостаточно развиты механизмы увязки компетенций руководителей с целями и показателями результативности органов государственной власти. В результате компетенции оцениваются вне привязки к конкретным задачам ведомства или региона;

Недостаточное развитие регионального уровня. Региональные подразделения Минтруда часто лишены доступа к полноценным программам обучения, современным форматам оценки и цифровым платформам. Это приводит к кадровой диспропорции между федеральным и территориальным уровнями, а также к снижению управленческого качества на местах;

Низкий уровень мотивации к развитию. Отсутствие чётких карьерных перспектив, слабая система материального и нематериального стимулирования, а также высокая административная нагрузка демотивируют руководителей к участию в программах развития компетенций. По данным внутренних опросов, до 45% руководителей рассматривают обучение как «обязательную нагрузку», а не как инструмент роста [66];

Ограниченные ресурсы и дефицит экспертизы. Организационные, кадровые и финансовые ограничения препятствуют активному развитию внутриорганизационного консалтинга, коучинга, наставничества. Во многих

подразделениях отсутствуют квалифицированные специалисты в сфере оценки и развития компетенций [66].

Развитие управленческих компетенций в Министерстве труда Российской Федерации ограничено рядом системных барьеров, включая формализм в процедурах, слабую цифровую интеграцию, разрыв между федеральным и региональным уровнями, а также низкую мотивацию руководителей. Для повышения эффективности необходимо обеспечить системную цифровизацию компетентностной оценки, расширить доступ к обучению, усилить связь между компетенциями и результатами работы, а также внедрить реальные стимулы для профессионального роста.

Проектное управление в органах государственной власти Российской Федерации стало важнейшим инструментом повышения эффективности управления, и в частности — развития управленческих компетенций. В Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации внедрение проектного подхода осуществляется в рамках реализации государственных программ, цифровизации социальной сферы, национальных проектов и приоритетных инициатив Правительства РФ.

Проектная деятельность требует от руководителей специфических компетенций, отличающихся от традиционных управленческих функций. В частности, это:

- управление сроками, ресурсами и командой;
- управление рисками;
- владение инструментами мониторинга и отчётности;
- адаптивность к изменениям в ходе реализации проектов;
- развитие горизонтальных связей между структурными подразделениями [50].

С 2020 года Минтруд активно развивает внутреннюю проектную инфраструктуру:

- создано проектное управление при департаменте цифрового развития и координации программ;

- внедрены стандарты проектного управления, разработанные в соответствии с методическими рекомендациями Минэкономразвития РФ;

Формируются команды проектных офисов как на федеральном, так и на региональном уровне (например, в Ростовской, Калужской, Самарской областях) [59].

Одним из ярких примеров является реализация проекта «Цифровизация системы социальной поддержки граждан», в рамках которого используются современные цифровые платформы, осуществляется интеграция с базами данных других ведомств, а управление проектом строится на принципах agile и KPI-метрик. Руководители проектных команд прошли обучение по программам РАНХиГС и Финансового университета [56].

Институциональная поддержка развития проектных компетенций в Минтруде включает:

- внедрение внутренней системы сертификации управленцев по базовым навыкам проектного управления (на основе PMBOK, ISO 21500);

- практику включения проектных задач в индивидуальные планы работы руководителей подразделений;

- реализацию краткосрочных модулей профессиональной переподготовки совместно с учебно-методическим центром Минтруда.

В то же время эксперты указывают на ряд проблем:

- отсутствие интеграции проектных результатов в систему мотивации руководителей;

- перегруженность управленцев текущей отчётной деятельностью, что снижает вовлечённость в проекты;

- нехватка координации между федеральными и региональными проектными офисами.

Проектное управление становится важнейшим инструментом формирования и развития управленческих компетенций в Минтруде РФ. Его внедрение позволяет повысить гибкость, ориентацию на результат, межведомственное взаимодействие и уровень ответственности руководителей.

Для достижения системного эффекта необходимо обеспечить мотивационную поддержку проектных команд, обучение руководителей на постоянной основе и институционализацию проектной культуры на всех уровнях министерства.

2.3 Влияние корпоративной культуры и цифровых инструментов на формирование управленческих компетенций в Министерстве труда Российской Федерации

Корпоративная культура в органах государственной власти оказывает существенное влияние на развитие и проявление управленческих компетенций. В Министерстве труда и социальной защиты РФ корпоративная культура формируется на основе ценностей государственной службы, правовой ответственности, ориентации на общественное благо и соблюдения служебной этики. Однако, как показывают исследования, она также может выступать как фактор, способствующий либо ограничивающий реализацию профессионального потенциала руководителей.

Корпоративная культура в Минтруде проявляется через:

Нормативные установки поведения. Ведомством утверждены Кодекс этики и служебного поведения, положения о внутреннем распорядке, регламенты взаимодействия. Эти документы задают ценностные ориентиры, в том числе - честность, ответственность, уважение к коллегам и гражданам [16];

Устойчивые ролевые модели. В организации формируется образ «идеального руководителя» — ориентированного на результат, способного выстраивать эффективные отношения с командой и принимать обоснованные решения в условиях нормативных ограничений. Однако в ряде случаев такая модель носит бюрократический характер и не поощряет инновационность [54];

Обмен знаниями и внутриорганизационная коммуникация. Платформы внутреннего обучения, наставничества и корпоративные мероприятия

в министерстве способствуют развитию как формальных, так и неформальных управленческих навыков, включая лидерство, деловую коммуникацию, принятие решений и командную работу [59];

Кадровые практики. Система продвижения по службе, формирования кадрового резерва и оценки эффективности тесно связана с доминирующими ценностями и негласными нормами министерства. При этом чрезмерная иерархичность, наличие «административных барьеров» и ориентация на старшие возрастные группы в ряде случаев препятствуют раскрытию лидерского потенциала молодых руководителей;

Влияние неформальных норм. Исследования показывают, что в ряде подразделений Минтруда сложилась культура избегания рисков и чрезмерной формализации, что снижает инициативность руководителей. Вместо внедрения изменений акцент делается на поддержание стабильности и отчётности [59].

Вместе с тем, в рамках административной реформы и внедрения моделей «бережливого правительства» предпринимаются попытки модернизации корпоративной среды. Например, в рамках проектов по цифровой трансформации министерство внедряет принципы командной работы, горизонтальных коммуникаций, проектной ответственности и клиентской ориентированности.

Корпоративная культура Министерства труда РФ оказывает комплексное влияние на управленческие компетенции руководителей. С одной стороны, она обеспечивает нормативную основу этичного и результативного поведения, с другой — может тормозить развитие инновационного потенциала и гибкости управленцев. Повышение эффективности формирования компетенций требует осознанного изменения элементов корпоративной среды: поощрения инициативы, развития горизонтальных связей и усиления обратной связи внутри организации.

Кадровый резерв в системе государственной службы рассматривается как ключевой механизм формирования нового поколения управленцев, обладающих современными управленческими компетенциями. Министерство

труда и социальной защиты Российской Федерации активно использует институт кадрового резерва в целях развития, продвижения и оценки руководящих кадров, как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Формирование кадрового резерва в Минтруде осуществляется в соответствии с указом Президента РФ от 23.06.2016 № 306 «О формировании кадрового управленческого резерва» и методическими рекомендациями Минтруда и РАНХиГС. В кадровый резерв включаются как действующие сотрудники ведомства, так и специалисты из других структур, обладающие высоким потенциалом [16].

Основные функции кадрового резерва:

- оценка управленческого потенциала на основе профессиональных и личностных компетенций;
- формирование индивидуальных программ развития (в том числе — модули soft skills и цифровой грамотности);
- участие в пилотных проектах и временных управленческих назначениях;
- подготовка к включению в систему ротации и продвижения [54].

Особое внимание в последние годы уделяется цифровым платформам, поддерживающим работу с резервом. Так, Минтруд использует функционал Единого портала кадровой политики государственной службы и внутренние инструменты анализа (в том числе ИИ-оценку компетенций и карьерных предпочтений) [59].

Преимущества работы с кадровым резервом в Минтруде:

- возможность целенаправленного формирования управленческих компетенций под актуальные задачи ведомства;
- преемственность управленческих решений;
- сокращение рисков неэффективного назначения на руководящие должности;
- рост мотивации среди сотрудников, видящих прозрачные карьерные траектории [59].

Однако, по мнению экспертов, существуют и проблемные зоны:

- в ряде территориальных органов кадровый резерв формируется номинально, без последующего продвижения участников;
- отсутствует чёткая увязка компетенций кандидатов с конкретными вакансиями и задачами;
- не все участники резерва проходят системную оценку и обучение.

Кроме того, в докладе РАНХиГС отмечается, что лишь около 35% лиц из резерва Минтруда за последние три года получили реальное назначение на руководящие должности, что свидетельствует о недостаточной интеграции инструмента в практическую кадровую политику.

Кадровый резерв в Министерстве труда РФ представляет собой перспективный инструмент развития управленческих компетенций, позволяющий формировать устойчивый кадровый потенциал и обеспечивать подготовку будущих руководителей. Вместе с тем, для повышения его эффективности требуется усиление связей между оценкой, обучением и карьерным продвижением, а также расширение цифровой аналитики и ротационных механизмов.

В условиях цифровой трансформации государственной службы значительная роль в развитии управленческих компетенций руководителей отводится специализированным цифровым платформам, автоматизированным системам оценки и дистанционным образовательным ресурсам. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации активно внедряет такие решения как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Одним из ключевых направлений цифровизации является внедрение Единой цифровой платформы кадровой политики, интегрированной с функционалом:

- мониторинга компетенций;
- формирования индивидуальных траекторий развития;
- ведения электронных досье;
- организации дистанционного обучения [40].

С 2021 года Минтруд также развивает ведомственный портал дистанционного обучения, где реализуются курсы по управленческим тематикам: антикризисное управление, цифровое лидерство, управление изменениями, государственное проектное управление. Руководители могут проходить обучение в удобное время, что повышает доступность развития навыков в условиях высокой загруженности [71].

Кроме того, в министерстве применяются инструменты автоматизированной оценки компетенций:

- онлайн-тесты по профессиональным и поведенческим критериям;
- имитационные модели ситуационного лидерства;
- анализ цифрового профиля сотрудника на основе истории его обучения, участия в проектах, результатов оценки [28].

Использование цифровых решений позволяет:

- обеспечить персонализацию развития компетенций;
- повысить объективность оценки управленческого потенциала;
- сократить временные и финансовые затраты на очные формы повышения квалификации;
- формировать единые стандарты управления компетенциями на всех уровнях структуры Минтруда.

Однако ряд экспертов указывает на существующие проблемы цифровизации этого процесса:

- низкая цифровая грамотность отдельных категорий руководителей;
- ограниченная интеграция платформ с кадровыми системами территориальных подразделений;
- недостаточная мотивация к добровольному обучению и участию в оценочных процедурах.

Также необходимо отметить, что цифровые инструменты выступают не заменой традиционных форм обучения и развития, а их дополнением. Эффективность их применения зависит от сопровождения со стороны

HR-специалистов и включённости руководства министерства в процесс цифровой трансформации.

Цифровые платформы и инструменты становятся важным ресурсом в системе развития управленческих компетенций руководителей Минтруда РФ. Они способствуют повышению доступности, адаптивности и системности обучения и оценки. Вместе с тем, их успешная реализация требует цифровой зрелости кадров, координации между уровнями управления и мотивационного сопровождения со стороны государства.

Во второй главе дипломной работы был проведён анализ практики формирования и развития управленческих компетенций на примере Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. В результате исследования выявлены особенности, достижения, проблемы и перспективные направления развития управленческого потенциала государственных служащих, занимающих руководящие должности.

Министерство труда РФ обладает организационными и нормативными условиями для формирования управленческих компетенций, включая внедрение стандартов, программ повышения квалификации, системы оценки и кадрового резерва. Однако степень реализации этих механизмов существенно варьируется между федеральным и территориальным уровнями.

Система профессионального развития руководителей в Минтруде представлена широким спектром инструментов: от курсов и программ повышения квалификации до менторства и оценки компетенций по модели ассессмент-центра. Тем не менее, выявлены барьеры, ограничивающие её эффективность - формальный подход, перегруженность текущими задачами, низкая мотивация к обучению.

Кадровый резерв министерства является действенным, но не до конца реализованным инструментом. Отмечены сложности в обеспечении реального карьерного продвижения резервистов и недостаточная интеграция их компетенций с потребностями управления.

В ведомстве активно внедряются современные управленческие технологии, включая проектное управление и цифровые инструменты оценки и развития. Эти направления открывают возможности для ускоренного роста компетенций, однако требуют постоянного сопровождения, цифровой зрелости и культурных изменений внутри ведомства.

Применение цифровых платформ и дистанционного обучения способствует персонализации развития, повышению прозрачности и доступности образования. Однако низкий уровень цифровой мотивации и ограниченность интеграции с практикой управления ограничивают потенциал этих решений.

В целом, проведённый анализ позволяет заключить, что Министерство труда РФ демонстрирует активные шаги по развитию управленческих компетенций руководителей, но требует повышения системности, межуровневой координации и внедрения механизмов оценки эффективности на основе показателей результативности. Преодоление организационных, мотивационных и инфраструктурных барьеров обеспечит устойчивое развитие кадрового потенциала министерства и повысит общую эффективность государственной службы в социальной сфере.

3 Направления совершенствования управленческих компетенций руководителей государственной службы

3.1 Обоснование необходимости совершенствования управленческих компетенций в условиях цифровизации и реформы государственной службы

Современный этап развития государственной службы Российской Федерации характеризуется стремительной цифровой трансформацией, внедрением сервисного подхода к оказанию государственных услуг и реформой системы управления [9]. Эти процессы требуют переосмысления роли и содержания управленческих компетенций руководителей государственного аппарата, включая федеральные органы исполнительной власти.

Проведенный во второй главе анализ текущего состояния развития управленческих компетенций в Министерстве труда Российской Федерации выявил ряд критических проблем. Как показали результаты исследования, менее 25% управленцев проходят обучение по индивидуальным программам, более 60% руководителей среднего звена не связывают обучение с перспективами продвижения по службе, а 40% руководителей территориальных подразделений не имеют актуальных индивидуальных планов развития [26].

К числу основных барьеров, препятствующих эффективному формированию кадрового потенциала, относятся: формальный подход к оценке компетенций без связи с карьерным развитием; отсутствие единой цифровой базы компетенций; слабая интеграция с системой стратегического управления; недостаточное развитие регионального уровня; низкий уровень мотивации к развитию. Данные проблемы корреспондируют с выводами исследований РАНХиГС о состоянии кадровой политики в федеральных органах исполнительной власти [28].

Согласно Концепции развития государственной гражданской службы Российской Федерации на период до 2030 года, переход к цифровому государству требует от управленцев качественно новых компетенций [15]. Руководители должны обладать способностью принимать решения в условиях неопределенности, эффективно использовать цифровые ресурсы, управлять изменениями и межведомственными командами, обеспечивать ориентированность на результат и удовлетворенность граждан.

Международный опыт подтверждает необходимость системного подхода к развитию управленческих компетенций. В США модель Executive Core Qualifications включает пять ключевых блоков: лидерство в условиях перемен, результаты деятельности, ведение людей, деловые отношения, формирование коалиций [24]. Во Франции Национальная школа администрации формирует управленцев высшего звена через практико-ориентированные программы [19]. В Великобритании Civil Service Competency Framework систематизирует компетенции по уровням сложности и областям применения [25].

Анализ зарубежного опыта показывает эффективность следующих подходов: централизованные модели подготовки управленческих кадров; интеграция оценки компетенций в систему карьерного продвижения; использование цифровых платформ для персонализированного обучения; обязательное участие в межведомственных проектах как условие карьерного роста. Адаптация данных практик к российским условиям может существенно повысить эффективность развития управленческого потенциала.

Особую актуальность в современных условиях приобретает развитие цифровых управленческих компетенций. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» определяет ключевые направления: управление данными и цифровыми платформами, цифровое проектное управление, цифровое мышление и готовность к инновациям, кибербезопасность и правовая грамотность в IT-сфере [55]. Министерство

цифрового развития РФ разработало «матрицу цифровых компетенций», которая может служить основой для адаптации в других ведомствах.

Необходимость совершенствования управленческих компетенций подтверждается также результатами оценки эффективности государственного управления. По данным Счетной палаты Российской Федерации, низкий уровень управленческих компетенций у руководителей государственных органов напрямую коррелирует с нарушением сроков исполнения задач, ростом жалоб граждан и нецелевым использованием бюджетных средств [27].

Таким образом, совершенствование управленческих компетенций в условиях цифровой трансформации является объективной необходимостью, обусловленной изменением характера управленческих задач, требованиями к качеству государственных услуг и международными стандартами эффективности государственного управления.

3.2 Концептуальная модель системы развития управленческих компетенций

На основании выявленных во второй главе проблем и с учетом лучших зарубежных практик предлагается концептуальная модель системы развития управленческих компетенций для Министерства труда Российской Федерации. Данная модель основывается на принципах системности, персонализации, результативности и цифровизации.

Архитектура предлагаемой системы включает пять взаимосвязанных компонентов, как показано на рисунке 3.1.

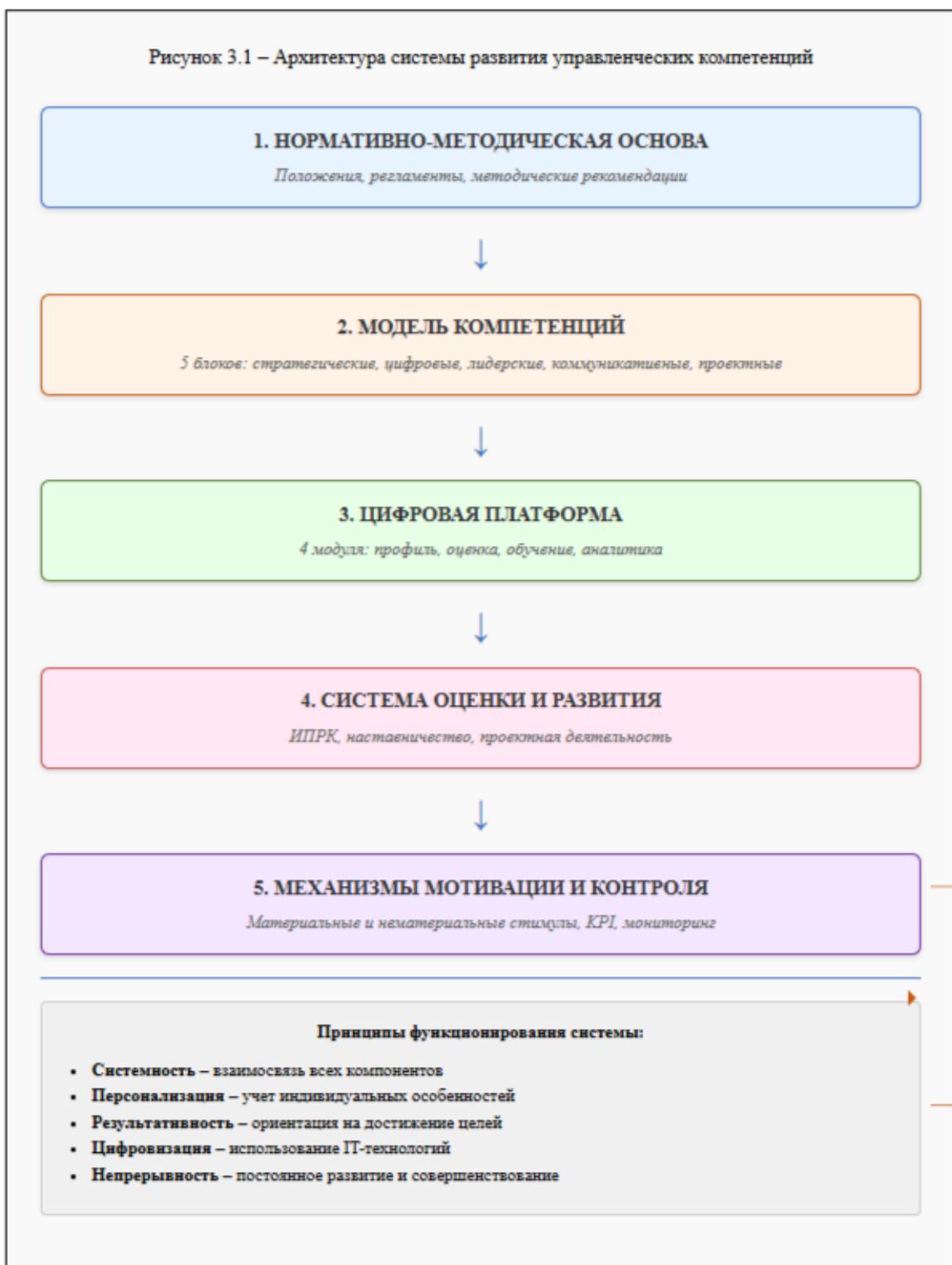


Рисунок 3.1 – Архитектура системы развития управленческих компетенций

Первый компонент - нормативно-методическая основа - включает разработку ведомственного положения о системе управления компетенциями,

методических рекомендаций по оценке и развитию компетенций, регламентов взаимодействия участников системы. Правовой основой служат существующие федеральные нормативные акты: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [4], Концепция развития государственной службы до 2030 года [15], профессиональные стандарты Минтруда России [17].

Второй компонент представляет собой детализированную модель управленческих компетенций, адаптированную к специфике деятельности Министерства труда. Структура модели представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Модель управленческих компетенций для Министерства труда Российской Федерации

| Блок компетенций | Ключевые компетенции | Поведенческие индикаторы | Уровни развития |
|----------------------------|--|---|--|
| Стратегические компетенции | Стратегическое планирование Системное мышление Прогнозирование | Формулирует долгосрочные цели Анализирует взаимосвязи Предвидит последствия решений | Базовый (1-2) Продвинутый (3-4) Экспертный (5) |
| Цифровые компетенции | Управление данными Цифровое лидерство Кибербезопасность | Использует аналитику для решений Внедряет цифровые инновации Обеспечивает информационную безопасность | Базовый (1-2) Продвинутый (3-4) Экспертный (5) |

| Блок компетенций | Ключевые компетенции | Поведенческие индикаторы | Уровни развития |
|-----------------------------|---|---|--|
| Лидерские компетенции | Мотивация персонала Командообразование Управление изменениями | Вдохновляет сотрудников Формирует эффективные команды Преодолевает сопротивление изменениям | Базовый (1-2) Продвинутый (3-4) Экспертный (5) |
| Коммуникативные компетенции | Публичные коммуникации Переговоры Межведомственное взаимодействие | Эффективно выступает публично Достигает соглашений Выстраивает партнерские отношения | Базовый (1-2) Продвинутый (3-4) Экспертный (5) |
| Проектные компетенции | Управление проектами Риск-менеджмент Контроль исполнения | Планирует и реализует проекты Выявляет и минимизирует риски Обеспечивает достижение результатов | Базовый (1-2) Продвинутый (3-4) Экспертный (5) |

Источник: разработано автором на основе анализа моделей компетенций ведущих международных организаций [24; 25; 43]

Третий компонент – цифровая платформа управления компетенциями – представляет собой интегрированное IT-решение, обеспечивающее автоматизацию всех процессов системы. Платформа включает четыре основных модуля. Модуль «Профиль компетенций» содержит детальную информацию об

уровне развития каждой компетенции сотрудника, историю оценок, результаты обучения и планы развития. Модуль «Оценка компетенций» обеспечивает проведение различных видов оценки с использованием современных методик. Модуль «Обучение и развитие» предоставляет персонализированные образовательные траектории. Модуль «Аналитика» генерирует отчеты и прогнозы для принятия управленческих решений.

Четвертый компонент объединяет систему оценки и развития компетенций, включающую несколько взаимосвязанных процессов. Процесс оценки компетенций предусматривает использование комплекса методов: самооценка, оценка руководителем, оценка 360 градусов, ассесмент-центры, кейс-анализ, тестирование профессиональных знаний. Каждый метод имеет свою область применения и периодичность использования в зависимости от уровня должности и специфики задач.

Система индивидуальных планов развития компетенций (ИПРК) является центральным элементом четвертого компонента. Структура ИПРК включает: анализ текущего уровня компетенций; определение целевых уровней исходя из требований должности; формирование индивидуальной образовательной траектории; планирование практических заданий и проектов; установление контрольных точек и критериев оценки прогресса; регулярный мониторинг и корректировку плана.

Процедура разработки ИПРК стандартизирована и включает пять этапов. На первом этапе проводится комплексная оценка текущего уровня компетенций с использованием различных методов. На втором этапе определяются целевые уровни компетенций исходя из требований должности и карьерных планов сотрудника. На третьем этапе формируется индивидуальная образовательная траектория с учетом предпочтений сотрудника и возможностей организации. На четвертом этапе план согласовывается с непосредственным руководителем и утверждается руководителем кадровой службы. На пятом этапе организуется

регулярный мониторинг выполнения плана с возможностью корректировки при изменении обстоятельств.

Пятый компонент представляет механизмы мотивации и контроля, обеспечивающие устойчивое функционирование системы. Мотивационные механизмы включают материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование предусматривает надбавки к должностному окладу за высокий уровень компетенций (до 20%), премирование за достижение целей развития, компенсацию расходов на обучение. Нематериальное стимулирование включает публичное признание достижений, участие в престижных проектах, приоритет при продвижении по службе.

Предлагаемая модель базируется на научных принципах управления человеческими ресурсами, адаптированных к специфике государственной службы [31; 64]. Принцип системности обеспечивает взаимосвязь всех компонентов модели. Принцип персонализации гарантирует учет индивидуальных особенностей и потребностей каждого сотрудника. Принцип результативности ориентирует систему на достижение конкретных целей повышения эффективности государственного управления. Принцип цифровизации обеспечивает использование современных информационных технологий для автоматизации процессов.

3.3 Программа внедрения системы развития управленческих компетенций

Реализация предлагаемой системы развития управленческих компетенций требует разработки детальной программы внедрения, включающей организационные, финансовые, технические и методические аспекты. Программа рассчитана на трехлетний период с поэтапной реализацией и

постепенным масштабированием на все структурные подразделения Министерства труда Российской Федерации.

Организационная структура управления программой предусматривает создание Проектного офиса по развитию управленческих компетенций под руководством заместителя министра, курирующего кадровые вопросы. В состав проектного офиса входят: руководитель программы от Департамента государственной службы, кадров и наград; представители ключевых департаментов Министерства; специалисты по информационным технологиям; эксперты по управлению персоналом; представители территориальных органов; внешние консультанты.

Функциональные обязанности проектного офиса включают: стратегическое планирование и координацию всех работ по внедрению; контроль соблюдения сроков, бюджета и качества результатов; решение возникающих проблем и управление рисками; взаимодействие с внешними подрядчиками и образовательными учреждениями; подготовку регулярной отчетности о ходе реализации программы; методическую поддержку территориальных органов.

Программа внедрения структурирована по трем основным этапам, детализация которых представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Этапы реализации программы внедрения системы развития управленческих компетенций

| Этап | Срок | Основные задачи | Ожидаемые результаты | Ответственные |
|--------------------|-----------|---|--|--|
| I.Подготовительный | 6 месяцев | Разработка нормативной базы Создание модели компетенций Техническое | Утвержденная модель компетенций Нормативные документы | Проектный офис Департамент кадров IT-департамент |

| Этап | Срок | Основные задачи | Ожидаемые результаты | Ответственные |
|-------------------------|------------|---|---|--|
| | | задание на платформу Подготовка пилотных групп | Техническое задание Обученные специалисты | |
| II. Пилотное внедрение | 12 месяцев | Разработка цифровой платформы Пилотная оценка компетенций Тестирование ИПРК Отработка процедур | Функционирующая платформа Оцененные компетенции пилотной группы Отработанные процедуры Методические рекомендации | IT-подрядчики Пилотные подразделения HR-специалисты |
| III. Массовое внедрение | 18 месяцев | Развертывание во всех подразделениях Обучение всех участников Интеграция с кадровыми процессами Оценка эффективности | Полноценно функционирующая система 100% охват целевой аудитории Интегрированные процессы Оценка результативности | Все подразделения Территориальные органы Служба внутреннего аудита |

Источник: составлено автором

Пилотное внедрение планируется осуществить в трех подразделениях центрального аппарата и двух территориальных органах, выбранных по критериям готовности к инновациям, наличия мотивированного руководства и технической оснащенности. Критерии успешности пилотного этапа включают: завершение оценки компетенций всех участников в установленные сроки;

разработку и утверждение ИПРК для 100% участников; достижение целевого уровня удовлетворенности пользователей цифровой платформой (не менее 80%); отсутствие критических технических сбоев.

Финансирование программы осуществляется из нескольких источников. Основной источник – средства федерального бюджета, предусмотренные на развитие государственной службы. Дополнительные источники включают: средства от участия в федеральных программах цифровизации; экономию от оптимизации существующих процессов обучения; возможные гранты на инновационные проекты в сфере государственного управления.

Детальная структура финансирования программы представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Бюджет программы внедрения системы развития управленческих компетенций (тыс. руб.)

| Статья расходов | 1-й год | 2-й год | 3-й год | Итого | Доля в общем бюджете (%) |
|--|---------|---------|---------|--------|--------------------------|
| Разработка модели компетенций и нормативной базы | 2 500 | 500 | 200 | 3 200 | 7,7 |
| Создание и развитие цифровой платформы | 8 000 | 3 000 | 1 500 | 12 500 | 30,0 |
| Обучение специалистов и пользователей | 1 800 | 2 200 | 1 000 | 5 000 | 12,0 |
| Проведение оценки компетенций | 1 200 | 3 500 | 4 000 | 8 700 | 20,9 |
| Образовательные программы и тренинги | 800 | 2 800 | 3 500 | 7 100 | 17,0 |

| Статья расходов | 1-й год | 2-й год | 3-й год | Итого | Доля в общем бюджете (%) |
|--|---------|---------|---------|--------|--------------------------|
| Техническое сопровождение и поддержка | 500 | 1 500 | 2 000 | 4 000 | 9,6 |
| Прочие расходы (командировки, материалы, консультации) | 300 | 400 | 500 | 1 200 | 2,8 |
| Итого | 15 100 | 13 900 | 12 700 | 41 700 | 100,0 |

Источник: расчеты автора на основе анализа аналогичных проектов в сфере государственного управления

Система оценки эффективности программы основывается на сбалансированной совокупности количественных и качественных показателей, сгруппированных по четырем направлениям: охват системой, активность развития, результативность развития, влияние на деятельность организации. Мониторинг показателей осуществляется на трех уровнях с различной периодичностью: оперативный контроль (ежемесячно), тактический анализ (ежеквартально), стратегическая оценка (ежегодно).

Система показателей эффективности включает как процессные индикаторы (характеризующие ход реализации программы), так и результативные показатели (отражающие достижение целей программы). К процессным показателям относятся: доля сотрудников с актуальными профилями компетенций, количество проведенных оценочных процедур, процент выполнения планов обучения. Результативные показатели включают: средний прирост уровня компетенций, долю сотрудников, достигших целевых уровней, индекс удовлетворенности граждан качеством государственных услуг.

Управление рисками программы осуществляется на основе регулярной идентификации, оценки и разработки мер по минимизации возможных угроз. Основные риски программы включают: недостаточную мотивацию сотрудников к участию в системе (вероятность 40%, воздействие высокое); технические проблемы с функционированием цифровой платформы (вероятность 30%, воздействие среднее); сопротивление изменениям со стороны части руководства (вероятность 25%, воздействие высокое); недостаток финансирования (вероятность 20%, воздействие критическое).

Для каждого выявленного риска разработаны превентивные и корректирующие меры. Например, для снижения риска недостаточной мотивации предусмотрены информационно-разъяснительная работа, демонстрация успешных примеров, связывание участия в системе с карьерными перспективами. Технические риски минимизируются через тщательное тестирование системы, создание резервных копий данных, заключение договоров технической поддержки с надежными поставщиками.

Особое внимание уделяется обеспечению методической поддержки территориальных органов Министерства. Создается сеть региональных координаторов по развитию компетенций, функции которых включают: адаптацию федеральных методик к региональным условиям; организацию обучения местных специалистов; мониторинг внедрения системы в территориальных органах; обмен лучшими практиками между регионами; подготовку аналитических отчетов о региональных особенностях развития компетенций.

Экономическая эффективность программы оценивается через сопоставление затрат и получаемых выгод. При общих затратах 41,7 млн рублей за три года ожидаемый экономический эффект составляет 65,2 млн рублей. Экономия достигается за счет: повышения качества управленческих решений и снижения количества ошибок (25,8 млн руб.); сокращения времени на выполнение типовых управленческих задач (18,4 млн руб.); снижения текучести

кадров и связанных с этим затрат на подбор и адаптацию (12,6 млн руб.); улучшения качества государственных услуг и снижения количества жалоб (8,4 млн руб.). Срок окупаемости программы составляет 2,5 года, что подтверждает ее экономическую целесообразность.

Долгосрочная устойчивость системы обеспечивается через интеграцию процессов развития компетенций в регулярную деятельность Министерства, создание внутренней экспертизы и компетенций для самостоятельного развития системы, формирование культуры непрерывного обучения и развития среди государственных служащих.

Таким образом, предлагаемая программа внедрения обеспечивает комплексный и поэтапный подход к созданию системы развития управленческих компетенций, учитывает специфику государственной службы и создает условия для устойчивого повышения эффективности управленческой деятельности в Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось теоретико-практическое обоснование и разработка направлений развития управленческих компетенций руководителя в системе государственной службы на примере Министерства труда Российской Федерации.

В ходе исследования были решены поставленные задачи:

- определены теоретические основы управленческих компетенций, их сущность, структура и значение в системе государственной службы;
- рассмотрена специфика управленческих компетенций в условиях государственной службы, включая законодательную и научную трактовку понятий;
- проанализированы современные подходы к формированию, развитию оценке компетенций на федеральном уровне;
- выявлены проблемные аспекты в деятельности Министерства труда РФ, препятствующие целостному развитию управленческих компетенций;
- обоснована необходимость совершенствования подходов к кадровой политике, особенно в условиях цифровизации и реформ;
- предложены конкретные направления совершенствования: персонализированное обучение, развитие проектного управления, цифровизация оценки, использование аналитики и стимулирующих механизмов.

По результатам анализа можно сделать вывод, что развитие управленческих компетенций должно носить комплексный и системный характер. Это невозможно без:

- единой модели компетенций, адаптированной под специфику ведомства;
- связи между развитием и карьерными траекториями;
- устойчивой цифровой и методической инфраструктуры;

- вовлечения руководителей в стратегические, проектные и межведомственные форматы деятельности;
- формирования современной управленческой культуры, ориентированной на результат, инновации и гражданоцентричность.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования сформулированных предложений при совершенствовании кадровой политики Министерства труда РФ, а также при разработке ведомственных программ оценки и развития управленческих кадров.

Таким образом, в современных условиях конкурентоспособность государственной службы, её эффективность и адаптивность напрямую зависят от управленческого потенциала. Формирование сильных, гибких, стратегически мыслящих руководителей - неотъемлемая составляющая государственной политики и важнейшее условие реализации национальных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (ред. от 04.07.2023) [Электронный ресурс].
2. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ (ред. от 18.03.2019) «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=320448&fld=134&dst=100727,0&rnd=0.20689677929812889#05237282587239451>. – Загл. с экрана.
3. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 06.02.2019)/ Собрание законодательства РФ, 06.10.2003, N 40, ст. 3822 [Электронный ресурс] /КонсультантПлюс: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=317662&fld=134&dst=100058,0&rnd=0.7743302045674116#05744648106748067>
4. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (в ред. от 31.12.2017г.) [Электронный ресурс] / Собрание законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. № 26 (часть I) ст. 3378/ Гарант: <https://base.garant.ru/70684666/>
6. Федеральный закон от 27.12.2018 № 498-ФЗ «Об ответственном обращении с животными и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314646/ – Загл. с экрана.
7. Указ Президента РФ от 28.04.2008 №607 (ред. от 09.05.2018) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления

городских округов и муниципальных районов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?rnd=67CE78C32FF308D4A1F8D4FF574D1E0F&req=doc&base=LAW&n=301010&dst=100025&fld=134&REFFIELD=134&REFDST=95&REFDOC=317662&REFBASE=LAW&stat=refcode%3D16610%3Bdstident%3D100025%3Bindex%3D1002#cnefqa3qpa8>. – Загл. с экрана.

8. Указ Президента РФ от 21.03.2023 № 199 «О Стратегии развития государственной кадровой политики».

9. Указ Президента РФ от 11.05.2019 № 204 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/. – Загл. с экрана.

10. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_356484/. – Загл. с экрана.

11. Указ Президента РФ от 23.06.2016 № 306 «О формировании кадрового управленческого резерва» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200622/. – Загл. с экрана.

12. Указ Президента РФ от 28.12.2006 № 1456 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.

13. Постановление Правительства РФ от 27.12.2005 № 817 «Об утверждении типового положения о кадровой службе федерального органа исполнительной власти».

14. Постановление Правительства РФ от 19.06.2012 № 610 «О Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131225/. – Загл. с экрана.

15. Распоряжение Правительства РФ от 24.12.2020 № 3718-р «О концепции развития государственной гражданской службы Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372114/. – Загл. с экрана.

16. Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. приказом Минтруда России от 03.03.2022 № 118) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_177106/. – Загл. с экрана.

17. Приказ Минтруда РФ от 20.12.2018 № 789н «Об утверждении квалификационных характеристик должностей госслужбы» [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315007/. – Загл. с экрана.

18. Bundesministerium des Innern. Leitfaden für Beamtenlaufbahnrecht [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bmi.bund.de>. – Загл. с экрана.

19. École nationale d'administration (ENA). Official website [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ena.fr>. – Загл. с экрана.

20. ESCO – European Skills, Competences, Qualifications and Occupations. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://esco.ec.europa.eu>

21. Lominger Leadership Architect. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kornferry.com>

22. Public Service Division Singapore. Public Sector Leadership Programmes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.psd.gov.sg>. – Загл. с экрана.

23. SHL Competency Framework. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.shl.com>.

24. U.S. Office of Personnel Management. Executive Core Qualifications [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>. – Загл. с экрана.

25. UK Civil Service Competency Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework>. – Загл. с экрана.

26. Внутренний отчёт о результатах оценки компетенций руководящих кадров (2022). Минтруд РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>. – Загл. с экрана.

27. Доклад об эффективности процедур оценки компетенций на госслужбе. (2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ach.gov.ru/upload/pdf/competence_review.pdf. – Загл. с экрана.

28. Анализ неэффективных управленческих решений в федеральных органах исполнительной власти. Счётная палата Российской Федерации (2022) [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/inefficiency2022.pdf>. – Загл. с экрана

29. Аналитический доклад «О мотивации руководителей к развитию управленческих компетенций» РАНХиГС (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://academy.ranepa.ru> – Загл. с экрана.

30. Аналитический доклад ВШГУ РАНХиГС: «Цифровые компетенции руководителей госслужбы: проблемы и перспективы» (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ranepa.ru/research/digitalskills>. – Загл. с экрана.

31. Барабанщиков В.А., Зинченко Ю.П. Психология управления. – М.: Юрайт, 2021.
32. Богданова М.Н., Кузнецов А.В. Управленческие компетенции: структура, развитие и оценка. – М.: ГУУ, 2021.
33. Бояцис Р. Эмоциональный интеллект и управление персоналом. - М.: Альпина, 2018.
34. Гайдаровский форум. Доклад: «Эффективность госуправления и компетентностный подход». – 2023. – <https://www.gaidarforum.ru/research/>. – Загл. с экрана.
35. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.
36. Доклад о достижении целей устойчивого развития в социальной сфере. Минтруд России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/deyatelnost/sotsialnaya-politika>. – Загл. с экрана.
37. Доклад о несоответствии оценки компетенций в госорганах. Счётная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ach.gov.ru/upload/pdf/competence_gap_2022.pdf. – Загл. с экрана.
38. Доклад Общественной палаты РФ о взаимодействии органов власти с гражданами. – 2023. – <https://www.oprf.ru>. – Загл. с экрана.
39. Драганов Б.Л. Государственная служба: правовые и организационные аспекты. - М.: Проспект, 2021.
40. Единый портал кадровой политики государственной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr.gov.ru>. – Загл. с экрана.
41. Информационно-аналитический бюллетень Минтруда РФ «О состоянии системы наставничества» (2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/docs/mentoring>. – Загл. с экрана.
42. Исследование по внедрению мобильного микролёрнинга на госслужбе. РАНХиГС. (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://academy.ranepa.ru> – Загл. с экрана.

43. Исследование РАНХиГС. «Психологический профиль эффективного руководителя в госслужбе». – 2022. – <https://www.ranepa.ru/research/publicadmin/psych-profile>. – Загл. с экрана
44. Кудрявцева Е.И. Компетенции руководителя в условиях реформирования государственной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ago-consult.ru/sites/default/files/kudryavceva_kompetencii_i_menedzhment.pdf. – Загл. с экрана.
45. Лаптев В.А. Управленческие компетенции: подходы к определению и развитию // Государственная служба. — 2021. — № 3
46. Лукьянова Л.Б. Управленческие компетенции как основа профессионализма государственного служащего. // Государственная служба, 2022, №5.
47. Мацкевич М.Д. Управление персоналом в государственной службе: современные вызовы и направления развития // Журнал «Госслужба и кадровая политика». – 2022. – № 4.
48. Методические подходы к ассесменту госслужащих. – 2022. Центр оценки при Президенте РФ. – <https://presidentassessment.ru>. – Загл. с экрана.
49. Методические рекомендации Минтруда Российской Федерации по формированию и развитию управленческих компетенций (2022 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/docs/competence-model>. – Загл. с экрана.
50. Методические рекомендации Минэкономразвития Российской Федерации по проектному управлению в органах исполнительной власти (ред. 2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.ru>. – Загл. с экрана.
51. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органы власти. (2021) Минэкономразвития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.ru> – Загл. с экрана.

52. Методические рекомендации по наставничеству на государственной гражданской службе (проект). Минтруд России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/docs/mentoring>. – Загл. с экрана.

53. Методические материалы по оценке компетенций (модель 360 градусов) Минтруд России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/docs/360model>. – Загл. с экрана.

54. Научно-аналитический доклад РАНХиГС «Корпоративная культура в органах исполнительной власти: барьеры и возможности» (2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://academy.ranepa.ru>. – Загл. с экрана.

55. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (ред. от 31.12.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru>. – Загл. с экрана.

56. Национальный доклад «Цифровая трансформация в социальной сфере» (2022) / Аналитический центр при Правительстве РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru>. – Загл. с экрана.

57. Обзор практик самооценки управленцев в федеральных органах власти. – ВШГУ РАНХиГС, 2023. – <https://www.ranepa.ru>. – Загл. с экрана.

58. Отчёт о пилотном проекте наставничества в госслужбе. – 2023 РАНХиГС.. – <https://academy.ranepa.ru/news/mentoring-report-2023>. – Загл. с экрана.

59. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>

60. Президентская платформа «Россия – страна возможностей». Программа «Лидеры России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leader-id.ru> – Загл. с экрана.

61. Президентская программа «Россия – страна возможностей». Рейтинг управленцев года (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leader-id.ru> – Загл. с экрана.

62. Программа оценки управленческого потенциала госслужащих: метод STAR-интервью. РАНХиГС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ranepa.ru/assessment/>. – Загл. с экрана.

63. Программа подготовки управленческого кадрового резерва РАНХиГС. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ranepa.ru>.

64. Программа РАНХиГС «Лидерство в государственной службе». Учебные материалы. – М.: РАНХиГС, 2023. – <https://www.ranepa.ru>. – Загл. с экрана.

65. Программа РАНХиГС «Цифровое управление» – образовательный модуль для руководителей госорганов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://academy.ranepa.ru>. – Загл. с экрана.

66. Результаты анонимного опроса руководителей подразделений Минтруда (2023). – Публикация в журнале «Государственная служба и кадры», №2, 2023.

67. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности. — М.: НИРРО, 2021.

68. Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/law/?d&nd=9111568>. – Загл. с экрана.

69. Стратегия государственной кадровой политики в Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400064790/>. – Загл. с экрана.

70. Федеральная платформа «Госслужба». Индивидуальные цифровые профили компетенций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru>. – Загл. с экрана.

71. Федеральный портал управленческих кадров. Аналитика по программам наставничества в органах исполнительной власти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru>. – Загл. с экрана.

72. Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики». Мониторинг проектной активности госслужащих (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://цифравгосе.рф> – Загл. с экрана.

73. Щербаков Ю.В. Личностно-поведенческие аспекты управленческих компетенций // Социальная психология и общество. - 2012. - № 2.