

**Саидов Сарвар Хайруллоевич,**

**ответственный сотрудник Агентства развития государственной службы  
при Президенте Республики Узбекистан**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

Управленческие компетенции государственных служащих играют ключевую роль в эффективном функционировании государственного органа и организации, а также флагманом экономического и социального развития страны в целом. В современном динамично развивающемся мире требования к государственным служащим становятся все более сложными и разнообразными. Управленческие компетенции, включающие в себя не только знание законодательства и подзаконных актов, но и способность эффективно управлять ресурсами, принимать стратегические решения и взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами, становятся необходимыми для обеспечения эффективного исполнения функций государственных органов.

Основные аспекты, связанные с управленческими компетенциями в государственной службе, включают в себя не только умение координировать работу коллектива и управлять процессами, но и способность адаптации к переменам, оперативному принятию решений в сложных ситуациях и реализации стратегического видения.

**Анализ существующих методологий повышения управленческих компетенций.** Анализ существующих методологий повышения управленческих компетенций является ключевым этапом в обеспечении эффективного развития государственных служащих. Разнообразие подходов и методик позволяет выбрать наиболее успешные подходы к конкретным потребностям государственного служащего. Ниже перечислены несколько аспектов, которые обычно учитываются при таком анализе:

**1. Традиционные образовательные программы:** Это включает в себя учебные курсы, семинары, тренинги, проводимые как внутри государственных органов, так и с привлечением внешних специалистов и образовательных учреждений. Анализируются их структура, содержание, адаптированность к текущим вызовам государственной службы.

**2. Онлайн-ресурсы и курсы:** Растущее количество онлайн-платформ предлагает курсы по управленческим навыкам. Анализируются их доступность, структура, содержание и возможность персонализации обучения.

**3. Индивидуальное обучение и коучинг:** Программы, направленные на индивидуальные потребности государственных служащих, включая менторство, коучинг, развитие персональных стратегий.

4. **Проектные и практические задания:** Эффективное обучение часто включает в себя решение реальных кейсов и задач, позволяя применить полученные знания на практике.

5. **Моделирование и симуляции:** Создание сценариев, симуляций для тренировки реакции на кризисные ситуации или сложные управленческие задачи.

6. **Самообучение и саморазвитие:** Способы стимулирования самостоятельного изучения и развития управленческих компетенций государственных служащих вне формальных образовательных программ.

7. **Оценка эффективности обучения:** Важно проанализировать методы оценки результатов обучения и их связь с повышением управленческих компетенций.

При анализе этих методик важно учитывать их применимость к конкретным ситуациям в государственной службе, потребности различных уровней должности государственных служащих и возможность интеграции в повседневную деятельность органов управления. Только глубокий анализ существующих методологий позволит выбрать оптимальные подходы для повышения управленческих компетенций государственных служащих.

Обучение управленческим навыкам в государственной службе базируется на нескольких ключевых принципах и подходах, обеспечивающих эффективное развитие компетенций у государственных служащих:

1. **Контекстуальность и адаптация:** Обучение должно быть адаптировано к специфике работы государственных служащих, учитывая особенности законодательства, процедур и основных направлений работы.

2. **Практическая направленность:** Успешное обучение управлению требует большого участия в практических сценариях, кейсах, симуляциях и решении реальных задач.

3. **Индивидуализация обучения:** Различные уровни и потребности государственных служащих требуют индивидуального подхода к обучению, включая возможность выбора программ и форматов обучения.

4. **Непрерывность и постоянное совершенствование:** Управленческие компетенции развиваются постоянно, и обучение должно быть непрерывным, включая периодическое совершенствование знаний, умений и навыков.

5. **Применение разнообразных методик:** Эффективное обучение управлению часто базируется на комбинации методов: от традиционных курсов до использования современных инновационных технологий, таких как онлайн-платформы и симуляции.

6. **Оценка и обратная связь:** Системы оценки позволяют оценить прогресс слушателей и адаптировать программы обучения, а также предоставить обратную связь для улучшения результатов.

**7. Развитие мягких навыков:** Помимо технических навыков, важно развивать коммуникационные способности, лидерские и управленческие качества, навыки стратегического и аналитического мышления, а также умение эффективно работать в команде.

**8. Использование реальных кейсов из практики:** Обучение должно включать в себя анализ и решение реальных ситуаций, с которыми государственные служащие могут столкнуться в своей профессиональной и личной (в рамках закона «О государственной гражданской службе») деятельности.

Эти принципы и подходы составляют основу успешных программ обучения управленческим навыкам для государственных служащих, позволяя им эффективно справляться с вызовами и требованиями современной государственной службы.

Государственные служащие должны обладать рядом ключевых управленческих компетенций, позволяющих им эффективно выполнять свои обязанности и обеспечивать качественное функционирование государственных структур. Некоторые из них включают:

**1. Лидерство и личная эффективность:** Умение вдохновлять, мотивировать и руководить коллективом для достижения общих целей, эффективное управление конфликтами и способность формировать эффективные команды.

**2. Стратегическое мышление и планирование:** Способность разрабатывать долгосрочные стратегии, устанавливать приоритеты и разрабатывать планы действий для достижения целей организации.

**3. Коммуникации и взаимодействие с окружающими:** Государственные служащие должны быть способными четко и эффективно общаться как внутри организации, так и с общественностью, представителями других государственных учреждений и заинтересованными сторонами.

**4. Принятие решений, ответственность и результативность:** Оценка альтернатив и принятие обоснованных и эффективных решений даже в сложных ситуациях, умение коллегиально принимать решения и брать за них полную ответственность, достижение и направленность на получение максимального результата от выполняемых задач.

**5. Успешная организация деятельности (в том числе дистанционно):** Глобальные вызовы современного общества, включающие в себя такие явления как пандемия, разные виды противостояний между странами, экономические и политические кризисы требуют от государственных служащих способности к эффективной организации собственной деятельности и деятельности команды в целом.

**6. Управление изменениями, инновациями и адаптация:** Гибкость в реагировании на изменения в политике, экономике и обществе, способность адаптироваться и внедрять инновации.

**7. Аналитические способности:** Умение анализировать данные, оценивать ситуацию, выявлять причины проблем и разрабатывать стратегии их решения.

**8. Этические и профессиональные стандарты:** Соблюдение высоких этических стандартов, ответственность, прозрачность и соблюдение законности в действиях.

**9. Развитие и эффективное управление человеческими ресурсами:** Эффективное планирование использования человеческих ресурсов, оптимизация процессов, создание благоприятных условий работы и саморазвития сотрудников, умение управлять временем для достижения оптимальных результатов.

**10. Умение работать в многонациональной и многокультурной среде:** В ходе своей деятельности государственные служащие имеют дело с разнообразными культурными и национальными особенностями, их способность работать в такой среде является одним из основных элементов тенденций развития государственной службы.

По нашему мнению, эти компетенции являются основой для успешной работы в государственной службе и способствуют эффективному управлению, адаптации к изменениям и достижению поставленных целей.

Эффективное управление в государственной сфере требует особых компетенций, учитывая специфику этой области. Некоторые ключевые компетенции для успешного управления в государственной сфере включают:

**1. Понимание политического, экономического и социального контекста:** Государственные служащие должны быть знакомы с политической, экономической и социальной системой, процессами и влиянием их на его деятельность. Понимание политической, экономической и социальной динамик помогает эффективно выполнять поставленные задачи и организовывать деятельность подразделения и организации исходя из данных приоритетов.

**2. Умение работать в сложных организационных структурах:** Государственные учреждения часто имеют сложные организационные структуры, а также тенденции к изменению их. Умение навигировать в них, находить пути сотрудничества и координации между различными уровнями и подразделениями важно для достижения целей.

**3. Эффективное управление ресурсами:** Управление бюджетом, финансовыми и другими ресурсами является ключевой компетенцией для государственных служащих. Умение распределять ресурсы таким образом, чтобы максимизировать их использование в интересах общества, критически важно.

**4. Публичные коммуникации и взаимодействие с обществом:** Государственные служащие должны быть способны эффективно общаться с разнообразными заинтересованными сторонами и представлять интересы государства перед обществом.

**5. Этичность и ответственность:** Высокие стандарты этики, открытости и ответственности за принятые решения необходимы для поддержания доверия общества к государству в целом.

**6. Управление изменениями и инновациями:** Государственная сфера подвержена постоянным изменениям. Гибкость в принятии изменений и способность внедрять инновации в работу организации необходимы для эффективного развития.

**7. Умение принимать решения в сложных ситуациях:** В государственной сфере часто возникают сложные ситуации, требующие быстрого, обоснованного и эффективного решения задач. Управленцы должны быть способными принимать такие решения, учитывая политические, социальные и экономические факторы.

Эти компетенции помогают государственным служащим эффективно управлять в сложной и динамичной среде государственной сферы, обеспечивая качественное выполнение своих обязанностей и достижение стратегических целей организации.

Методические подходы к развитию управленческих навыков в государственной службе могут включать различные методы и техники, направленные на систематическое и эффективное обучение. Перечислим некоторые из них:

**1. Традиционные образовательные программы:** Проведение специализированных курсов, семинаров и тренингов, охватывающих широкий спектр управленческих тем и методов.

**2. Интерактивное обучение:** Создание интерактивных образовательных платформ, где слушатели могут участвовать в дискуссиях, делиться опытом и решать задачи вместе со специалистами в данной области.

**3. Онлайн-обучение:** Использование специализированных онлайн-курсов и платформ для изучения управленческих знаний, умений и навыков, обеспечивающих гибкость в расписании и доступность.

**4. Менторство и коучинг:** Организация программ, где опытные управленцы консультируют и помогают в развитии навыков менее опытным коллегам.

**5. Решение кейсов и симуляции:** Использование реальных или вымышленных ситуаций для анализа, обсуждения и принятия решений, позволяющих применить теоретические знания на практике.

**6. Групповые проекты и задания:** Работа в группах над проектами, где участники могут развивать навыки командной работы, решать задачи и обмениваться опытом.

**7. Экспертные лекции и презентации:** Приглашение специалистов в сфере, экспертов и практиков для проведения лекций, дискуссий и предоставления практических советов.

**8. Самостоятельное обучение и чтение литературы:** Предоставление доступа к рекомендованной литературе и ресурсам для самостоятельного изучения и развития навыков.

**9. Оценка и обратная связь:** Систематическая оценка знаний, умений и навыков, а также обратная связь по результатам обучения для улучшения результатов.

Эффективное сочетание различных методов позволяет создать комплексные программы, адаптированные к конкретным потребностям и контексту государственной службы, обеспечивая разностороннее и эффективное развитие управленческих компетенций у государственных служащих.

Применение современных образовательных технологий играет важную роль в процессе повышения управленческих компетенций государственных служащих, учитывая динамичность и разнообразие требований к ним. Вот несколько ключевых технологий:

**1. Онлайн-платформы и курсы:** Платформы, такие как Coursera, edX, Khan Academy, FutureLearn, LinkedIn Learning предоставляют доступ к курсам по управлению, позволяя слушателям изучать материалы и получить практический опыт в удобное для себя время.

**2. Вебинары и онлайн-тренинги:** Интерактивные обучающие мероприятия, позволяющие государственным служащим участвовать в дискуссиях, задавать вопросы экспертам и обсуждать актуальные темы.

**3. Мобильные приложения:** Специализированные приложения предоставляют доступ к коротким курсам, упражнениям и материалам для обучения в любое время и в любом месте.

**4. Геймификация:** Использование игровых элементов в обучении, таких как кейсы, задачи, достижения и баллы, для улучшения мотивации и вовлеченности слушателей.

**5. Виртуальная реальность (VR) и дополненная реальность (AR):** Технологии позволяют создавать иммерсивные сценарии для тренировок и симуляций, помогая погрузить слушателей в реалистичные ситуации.

**6. Адаптивное обучение:** Технологии, основанные на искусственном интеллекте, анализируют уровень знаний, умений, а также навыков слушателей и предоставляют персонализированные материалы и задания.

**7. Социальное обучение и сети:** Платформы для общения, обмена опытом и совместной работы, такие как Slack, предоставляют возможность общения и обучения в коллективе.

Применение современных технологий в процессе обучения управленческим навыкам позволяет государственным служащим получать актуальные знания и умения находить инновационные подходы к решению проблем и развивать свои навыки в удобной и доступной форме.

Оценка развития управленческих компетенций у государственных служащих – это важный этап в процессе обучения и развития персонала.

Ниже представлены некоторые методы и техники, которые могут использоваться для этой цели:

1. **360-градусная обратная связь:** Этот метод предполагает сбор обратной связи от коллег, подчиненных, руководства и других заинтересованных сторон по поводу управленческих компетенций государственного служащего.

2. **Оценка по результатам выполнения задач:** Анализ результатов работы сотрудника, достижений, выполнения проектов и достижения поставленных целей для определения уровня управленческих компетенций.

3. **Самооценка и индивидуальные планы развития:** Государственные служащие могут самостоятельно оценивать свои управленческие компетенции и разрабатывать индивидуальные планы развития.

4. **Кейс-стади и симуляции:** Задания, где сотрудникам предлагается анализировать и решать реальные или вымышленные кейсы и симуляции, оценивая их способности применять управленческие компетенции на практике.

5. **Ассесмент-центры:** Специальные центры, где проводятся оценки управленческих компетенций с использованием различных тестов, игровых ситуаций, ролевых игр и других методов личной и профессиональной оценки.

6. **Обзоры эффективности и проведение интервью:** Регулярные обзоры работы и проведение индивидуальных бесед для оценки развития управленческих компетенций.

7. **Использование ключевых показателей производительности (КПИ):** Оценка уровня достижения ключевых целей и показателей, связанных с управленческими функциями.

Эти методы и техники могут быть использованы в комбинации или отдельно друг от друга в зависимости от специфики организации и целей оценки. Комбинирование различных подходов обеспечивает более полное и объективное представление о текущем уровне управленческих компетенций у государственных служащих.

Повышение управленческих компетенций государственных служащих требует комплексного подхода, учитывающего их специфику работы и общественной значимости. Вот основные методические подходы, способствующие эффективному повышению этих навыков:

1. **Индивидуальный подход:** Различные уровни государственных служащих требуют индивидуального подхода к развитию компетенций в соответствии с их потребностями и сфере их ответственности.

2. **Разнообразие методов обучения:** Комбинация традиционных образовательных программ, онлайн-курсов, тренингов, практических заданий и менторства для более полного и глубокого понимания материала.

3. **Применение современных технологий:** Использование онлайн-платформ, виртуальной реальности, мобильных приложений для доступа к обучающим материалам.

4. **Систематический мониторинг и обратная связь:** Регулярное оценивание прогресса и эффективности обучения с последующей обратной связью для корректировки образовательных программ.

5. **Особое внимание к мягким навыкам:** Развитие навыков коммуникации, лидерства, управления временем, стратегического мышления, критического анализа, которые важны для успешного управления в государственной сфере.

6. **Использование практических кейсов и симуляций:** Обучение на реальных или моделируемых сценариях, которые помогают применять управленческие компетенции на практике.

7. **Сотрудничество с внешними экспертами:** Приглашение специалистов извне для проведения лекций, тренингов и предоставления практического опыта.

8. **Культура постоянного обучения:** Поддержка и стимулирование сотрудников к саморазвитию и постоянному обучению в течение всей карьеры.

Обобщая эти подходы, можно сказать, что эффективное повышение управленческих компетенций государственных служащих требует гибкости, инноваций и постоянного развития методик обучения, адаптированных к специфике должности государственного служащего для достижения наилучших результатов в деятельности.

Непрерывное обучение и развитие управленческих навыков играют решающую роль в оптимизации работы государственных органов по нескольким причинам:

1. **Актуализация знаний и навыков:** Государственная сфера постоянно меняется под воздействием новых технологий, законодательных изменений и социальных трендов. Непрерывное обучение позволяет служащим быть в курсе последних изменений и применять актуальные методы работы.

2. **Улучшение эффективности и результативности:** Развитие управленческих компетенций способствует улучшению принятия решений, оптимизации процессов и росту производительности, что в свою очередь повышает эффективность работы государственного аппарата.

3. **Способствует инновациям и современным практикам:** Постоянное обучение способствует внедрению инноваций и современных практик управления, позволяя государственным органам быть более гибкими и адаптированными к изменяющейся среде.

4. **Повышение квалификации и профессионализма:** Развитие управленческих навыков способствует повышению уровня

профессионализма и квалификации государственных служащих, что важно для эффективного выполнения обязанностей.

**5. Укрепление лидерства и командной работы:** Обучение способствует развитию лидерских качеств и умению эффективно работать в команде, что необходимо для руководителей и сотрудников на всех уровнях.

**6. Соответствие стандартам и требованиям:** Непрерывное обучение позволяет государственным органам и их сотрудникам соответствовать современным стандартам профессиональной деятельности и требованиям законодательства.

Таким образом, непрерывное обучение и развитие управленческих компетенций необходимо для эффективного функционирования государственных органов, обеспечивая их готовность к изменениям, улучшение работы и более качественное выполнение своих обязанностей перед обществом.

### **Заключение**

Повышение управленческих компетенций в государственной сфере – это ключевой аспект развития эффективности и качества функционирования государственных органов. Оно требует постоянного внимания, инноваций и специальных подходов, учитывающих специфику государственной службы.

Методические основы повышения управленческих компетенций государственных служащих должны быть ориентированы на индивидуальные потребности, контекстуальность и эффективность. Основные принципы обучения, такие как разнообразие применяемых методов, инновационные и современные образовательные технологии, а также системы оценки играют важную роль в данном процессе.

Непрерывное обучение и развитие управленческих навыков имеют фундаментальное значение для оптимизации работы государственных органов. Это не только способствует повышению профессионализма и эффективности государственных служащих, но и обеспечивает адаптацию к новым вызовам, современным требованиям и инновационным практикам управления.

Систематическое развитие управленческих компетенций, является необходимостью для государственных служащих на всех уровнях должности – от исполнителя до руководителя. Это позволяет не только улучшить функционирование государственной организации, но и повысить качество производящих продуктов и услуг для общества и государства в целом.

### **Источники и литература**

1. Закон Республики Узбекистан “О государственной гражданской службе”. 08.08.2022 г. № ЗРУ-788.

2. Бушуева И.П., Доронина И.В. Разработка и применение модели личностных компетенций в оценке государственных гражданских

служащих // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (№ 3 (60, 2022)., 74:36–42

3. Иванов И.Н., Лукьянова Т.В. Разработка модели компетенций: подходы и реализация // Вестник университета. — 2019. — №1. — С. 14–20.

4. Кудрявцева Е.И., Макалатия И.Н. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема // Настоящее и будущее социальных технологий: Материалы VIII международной конференции. — СПб., 2011. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/323> (дата обращения 17.03.2022)

5. Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе. Оценка кадров / офиц. сайт Министерства труда и соц. защиты [Электронный ресурс]. — URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/5> (дата обращения: 25.01.2021).

6. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: офиц. сайт. — 2017. — URL: <https://rosmintrud.ru/docs/1281> (дата обращения: 08.02.2021).

7. Mehr H. Artificial Intelligence for Citizen Services and Government / Hila Mehr // Harvard Ash Center Technology & Democracy Fellow. August 2017. [Electronic resource]. URL: <https://clck.ru/T7yhY> (accessed: 20.04.2022).

8. Capgemini Consulting. Unleashing the potential of Artificial Intelligence in the Public Sector. 2017. [Electronic resource]. URL: <https://clck.ru/qYQsi> (accessed: 20.04.2022).

**Саидов Сарвар Хайруллоевич,  
ответственный сотрудник Агентства развития государственной службы  
при Президенте Республики Узбекистан**

**Аннотация:** в данной статье проанализированы методические основы повышения управленческих компетенций государственных служащих, включая ключевые принципы обучения, необходимые навыки и подходы к их развитию, а также оценку эффективности этих методик.

**Ключевые слова:** компетентность, принцип, государственная служба, ответственность, подотчетность, лидер, стратегическое мышление, планирование, образование.

**Саидов Сарвар Хайруллоевич,  
Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги Давлат хизматини  
ривожлантириш агентлиги масъул ходими**

**Аннотация:** ушбу мақолада давлат хизматчиларининг бошқарув кўникмаларини оширишнинг услубий асослари ёритилган. Хусусан, ўқитишнинг асосий тамойиллари, зарурий кўникмалар ва уларни

ривожлантиришга нисбатан улубий ёндашув ва техникалар тадқиқ этилган. Бундан ташқари, мазкур усуллар ва техникаларнинг самарадорлигини баҳолаш тизими таҳлил қилинган.

**Калит сўзлар:** компетенция, тамойил, давлат хизмати, масъулият, жавобгарлик, лидер, стратегик фикрлаш, режалаштириш, таълим.

**Saidov Sarvar Khairulloevich,**  
**responsible employee of the Agency for Civil Service Development under the President of the Republic of Uzbekistan**

**Abstract:** this article describes the methodological basis of improving the management skills of civil servants. In particular, the main principles of teaching, the necessary skills and the best approaches and techniques for their development are researched. In addition, the system for evaluating the effectiveness of these methods and techniques was analyzed.

**Key words:** competence, principle, public service, responsibility, accountability, leader, strategic thinking, planning, education.