



Психологические условия профессиональной подготовки будущих госслужащих на ступени высшего образования

И. Н. ПОПОВА

АННОТАЦИЯ

Введение. Профессиональная подготовка специалистов государственной гражданской службы в условиях современных социальных, экономических и политических трансформаций во всем мире является предметом особого внимания. В этой связи представляется важным провести анализ психологических условий подготовки будущих специалистов органов публичной власти как основы формирования их профессионального сознания и поведения.

Цель исследования – анализ психологических условий, обеспечивающих качественную подготовку будущих государственных гражданских служащих на ступени высшего образования.

Материалы и методы. В основу исследования положен метод экспертного наблюдения за организацией и проведением лекционно-практических занятий в структурных подразделениях РАНХиГС, осуществляющих подготовку специалистов в сфере государственного и муниципального управления на ступени бакалавриата. Обработка полученных эмпирических данных осуществлялась на основе квалиметрического анализа с применением шкалы Лайкерта. В ходе исследования были проанализированы 30 лекций и практических занятий, посещенных экспертами в Институте государственной службы и управления РАНХиГС и трех филиалах Президентской академии в субъектах Российской Федерации.

Результаты исследования. В ходе исследования были проанализированы психологические условия подготовки будущих госслужащих, формирующиеся на занятиях различных форматов. К ним относятся психологические условия в рамках шести компонентов анализа (ценностно-целевой, мотивационный, организационный, личностно-деятельностный, коммуникативный, рефлексивно-оценочный). Установлено, что свыше 70% посещенных занятий обеспечивают оптимальный и достаточный уровень психологических условий подготовки будущих госслужащих. При этом результаты анализа практических занятий показали, что значения оптимального и достаточного уровня на этих занятиях более чем в два раза превышают значения оценки создаваемых психологических условий на лекционных занятиях (71,4% против 33,3%). Опытным путем были выявлены психологические условия подготовки будущих госслужащих, находящиеся как в зоне оптимальных значений (к ним относятся показатели мотивационного компонента), так и в зоне дефицитарных значений, среди которых показатели ценностно-целевого, организационного и личностно-деятельностного компонентов.

Заключение. Новизна и практическая значимость исследования заключаются в разработке и апробации методики анализа психологических условий подготовки госслужащих на ступени высшего образования в рамках экспертного обследования лекционно-практических занятий. Полученные результаты могут быть полезны при организации образовательного процесса, обеспечивающего подготовку специалистов государственной гражданской службы в образовательных организациях, реализующих программы бакалавриата по направлению «Государственное и муниципальное управление».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

высшее образование, подготовка специалистов государственной гражданской службы на ступени высшего образования, психологические условия подготовки госслужащих, метод экспертного наблюдения, методы активного обучения, формирование профессионального сознания и поведения будущих специалистов органов публичной власти

Для цитирования: Попова И. Н. Психологические условия профессиональной подготовки будущих госслужащих на ступени высшего образования // Перспективы науки и образования. 2025. № 5. С. 150–167. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.5.10>

Поступила: 22.04.2024 | Одобрена: 25.06.2025 | Опубликовано: 31.10.2025



Лицензия «С указанием авторства — С сохранением условий». Позволяет перерабатывать, исправлять и развивать произведения при условии указания авторства и лицензирования производных работ на аналогичных условиях.



Psychological conditions of professional training of future civil servants at the higher education level

I. N. POPOVA

ABSTRACT

Introduction. Professional training of public civil service specialists in the conditions of modern social, economic and political transformations all over the world is the subject of special attention. In this regard, it seems important to analyze the psychological conditions of training of future specialists of public authorities as a basis for the formation of their professional consciousness and behavior.

The aim of the study is to analyze the psychological conditions that ensure quality training of future civil servants at the higher education level.

Materials and methods. In the study, we applied the method of expert observation of the organization and conduct of lecture-practical classes in the structural units of RANEPA that train specialists in the field of state and municipal administration at the undergraduate level. We processed the obtained empirical data based on qualimetric analysis using a Likert scale. The study analyzed 30 lectures and practical classes attended by experts at the Institute of Public Service and Administration of the Russian Academy of National Economy and Public Administration and three branches of the Presidential Academy in the constituent entities of the Russian Federation.

Results. In the course of the study, we analyzed the psychological conditions of training future civil servants, formed in classes of different formats. They include psychological conditions within the framework of six components of analysis (value-target, motivational, organizational, personal-activity, communicative, reflexive-evaluative). We found that more than 70% of attended classes provide an optimal and sufficient level of psychological conditions for training future civil servants. At the same time, the results of analyzing practical classes showed that the values of optimal and sufficient level at these classes more than twice exceed the values of assessing the created psychological conditions at lecture classes (71,4% vs. 33,3%). Experimentally, the psychological conditions of future civil servants' training were identified, which are both in the zone of optimal values (they include indicators of motivational component) and in the zone of deficit values, among which are indicators of value-target, organizational and personal-activity components.

Prospects for further research. The novelty and practical significance of the research consists in the development and approbation of the methodology of analyzing the psychological conditions of civil servants' training at the higher education level within the framework of expert examination of lecture-practical classes. The obtained results can be useful in the organization of the educational process, providing training of specialists of the state civil service in educational organizations, implementing bachelor's degree programmes in the direction «State and Municipal Management».

KEYWORDS

higher education, training of civil service specialists at the higher education level, psychological conditions of civil servant training, method of expert observation, active learning methods, formation of professional consciousness and behavior of future public authority specialists

For Citation: Popova, I. N. (2025). Psychological conditions of professional training of future civil servants at the higher education level. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Perspectives of Science and Education*, (5), 150–167. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.5.10>

Received: 22 April 2025 | Approved: 25 June 2025 | Published: 31 October 2025



This is an open access article distributed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike International License (CC-BY-SA 4.0) that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and initial publication in this journal

ВВЕДЕНИЕ

Современные социальные, экономические и политические трансформации формируют запрос на целенаправленное изучение условий профессиональной подготовки и развития специалистов органов публичной власти как системы, призванной обеспечить устойчивое развитие стран и народов во всем мире. Развитие компетенций специалистов государственного сектора должно стать частью всеобъемлющих стратегических усилий. Этот тезис подчеркивает основную идею эволюционирования реформ в системе государственного управления на международном уровне, представленную в докладе ОЭСР 2024 года «Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments» [1, с. 13]. По мнению экспертов, эта эволюция должна происходить таким образом, чтобы защищать и укреплять ценности государственной службы как основы устойчивого мирового развития, в том числе с опорой на глобальные мировые тенденции: укрепление доверия, признание приоритетов этики, развитие технологий и заботы о людях [2].

В экономически развитых странах в 2023 году в рамках реализации совместной инициативы ОЭСР и Европейского Союза, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), направленной на улучшение государственного управления и реализации реформ в данной сфере, была признана обновленная структура Принципов государственного управления (The Principles of Public Administration), ориентированных на комплексное формирование представлений о ценностях и поведении, которые в обществе ожидаются от государственного управления как системы, заслуживающей доверия, обеспечивающей стратегическое видение перспектив развития, способствующей инновациям, постоянно совершенствующейся и реагирующей на новые вызовы [3, с. 14].

На потребность роста эффективности деятельности специалистов органов государственного управления и их мотивации указывают результаты Глобального опроса государственных служащих (GSPS), проведенного в 23 странах при поддержке Всемирного банка, Европейской комиссии, Университетского колледжа Лондона (UCL), Ноттингемского и Стэнфордского фондов глобального участия [4].

В современной России открыто признается необходимость реформирования системы государственной службы и предпринимаются серьезные усилия для ее качественного преобразования, на что указывают официальные документы, ориентированные на решение задач подготовки и профессионального развития госслужащих^а и результаты исследования состояния образовательных программ подготовки специалистов органов публичной власти к профессиональной деятельности (Н. В. Тарасова и др., 2024) [5, С. 738]. В свете производимых реформ психологическим акцентом подготовки специалистов в системе государственного управления становится продвижение основной идеи профессиональной деятельности – миссии ответственного служения народу, обществу, государству. Такая формулировка миссии является не только емким слоганом и эмоционально окрашенным пафосным высказыванием. Это определение становится маркером, определяющим специфику формирования сознания специалиста, его ценностных приоритетов, оказывающим влияние на развитие профессионально значимых качеств личности в сфере государственной гражданской службы.

В связи с выдвинутыми XXI веком реальными вызовами, диктующими необходимость реформирования государственной службы, представляется важным провести анализ психологических условий подготовки будущих специалистов органов публичной власти как основы формирования их профессионального сознания и поведения на пути активного функционирования и профессиональной самореализации в стремительно развивающемся социуме.

Цель исследования – анализ психологических условий, обеспечивающих качественную подготовку будущих государственных гражданских служащих на ступени высшего образования, на материалах результатов экспертного наблюдения в ходе образовательного процесса в структурных подразделениях Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

^а Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации», Положение о федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=606375908&rdk=&link_id=23&intelsearch (дата обращения 29.04.2025)

ОБЗОР ИСТОЧНИКОВ

На выраженный научный интерес в изучении психологических аспектов профессиональной деятельности государственных гражданских служащих указывают многочисленные зарубежные и отечественные публикации. Среди них выделяются вопросы личностно-профессиональной предрасположенности к управленческой деятельности на посту государственного служащего (Т.И. Бородина, П.А. Корчемный [6]) и личностно-профессиональной спецификации (Т. И. Бородина, И. Н. Носс [7]), изучения лидерского потенциала специалистов органов публичной власти (Е. Vorobieva, K. Lohosh [8]) и его влияния на приверженность к государственным реформам и изменениям (А. В. Ahmad, Z. Cheng [9]), формирование этических установок (Ch. A. James [10]) и эмоционального интеллекта у специалистов органов государственного управления (Z. Levitats, E. Vigoda-Gadot [11]), влияние стрессовых факторов на специалистов органов публичной власти и особенности психологической дезадаптации государственных служащих (О. О. Sydorenko [12]).

Особому вниманию со стороны российских авторов подвергнуты аспекты ценностных детерминант личностно-профессионального сознания государственных служащих (А. А. Богданов, 2024) [13], в том числе формирование патриотической направленности (Т. М. Резер, Г. А. Невский [14]), готовности противодействовать коррупции (А. А. Максименко и др. [15]) и осуществлять бескорыстное служение на благо общества (Е. В. Селезнева [16]).

На роль политики в обучении и воспитании будущих государственных гражданских служащих указывает ряд зарубежных публикаций, отражающих психологические аспекты данной проблематики: формирование личностных и морально-этических качеств специалистов (V. T. Lan [17]), мотивированных на решение задач государственного служения (N. X. Dung et al. [18]), в том числе в условиях учета специфики национального общественного контекста (D. Chen et al., 2024) [19], а также посредством воспитания проэкологического поведения (B. A. Ahmad et al. [20]), способных к работе в условиях сотрудничества и командного взаимодействия (N. V. Bui [21]), осуществляющих свою профессиональную деятельность на основе приоритетов справедливости и правосудия (R. M. Berry-James et al. [22]).

Широта охвата направлений современных исследований, изучающих аспекты психологии власти и специфики ее реализации в условиях профессиональной деятельности, связана с особым характером требований, предъявляемых к специалистам системы государственного управления, закрепленных как конвенционально, так и в общественных представлениях о деятельности государственных гражданских служащих. В этой связи в настоящее время разрабатываются и постоянно совершенствуются модели качеств и компетенций государственных гражданских служащих как оснований, позволяющих проектировать условия, необходимые для формирования и развития заложенных в моделях характеристик и показателей.

Широко известны национальные рамки/стандарты квалификации, существующие в США [23], Великобритании [24], Франции [25], положенные в основу подготовки специалистов системы государственного управления. В России система подготовки государственных гражданских служащих на ступени высшего образования основывается на положениях федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по направлению «Государственное и муниципальное управление»^b [26].

Необходимость разработки и совершенствования таких инструментов указывает не только на систематизацию представлений о содержании деятельности госслужащих, но и формирование представлений о совокупности условий развития профессионального сознания и поведения специалистов органов публичной власти. Согласно российским стандартам подготовки госслужащих на ступени бакалавриата высшего образования студент, обучающийся на про-

^b На основе ФГОС ВО бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление разработан образовательный стандарт РАНХиГС по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (Приказ от 07 сентября 2023 года № 01-24602 «Об утверждении новой редакции образовательного стандарта Академии по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление»). Образовательный стандарт разработан в соответствии с полномочиями, предоставленными Академии Указом Президента Российской Федерации от 5 июля 2021 г. № 405 «Об утверждении перечня федеральных государственных образовательных организаций высшего образования, которые вправе разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по образовательным программам высшего образования»

граммах по направлению «Государственное и муниципальное управление» должен посетить не менее 5940 академических часов^С учебных занятий, обеспечивающих психолого-педагогические условия формирования профессионально-личностных компетенций (универсальных компетенций – УК, общепрофессиональных компетенций – ОПК, и профессиональных компетенций – ПК, которые определяются образовательной организацией самостоятельно), среди которых способность и готовность к системному и критическому мышлению, реализации проектной деятельности, командному и межкультурному взаимодействию, самоорганизации и саморазвитию и других компетенций, отражающих сформированность профессиональной и гражданской позиции. Однако, обследование таких условий и оценка их оптимальности/достаточности оказываются на настоящий момент не изученными. Это определило предмет нашего исследования: разработать и апробировать методику анализа психологических условий профессиональной подготовки госслужащих в образовательном процессе в рамках учебного занятия на ступени получения высшего образования.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Анализ психологических условий профессиональной подготовки госслужащих в образовательном процессе в рамках учебного занятия – это сложная комплексная процедура, которая, по словам М.Р. Арпентьевой, «дает возможность исследовать психологическую обоснованность и целесообразность действий педагога в процессе обеспечения условий личностного и профессионального развития студентов по выбранной специальности» [27, с. 1719].

Для проведения такого анализа в качестве теоретической основы была разработана модель комплекса психологических условий с детализацией компонентов анализа и конкретизацией целесообразности их отбора с опорой на требования, предъявляемые к результатам обучения, закрепленным в образовательных стандартах (см. табл. 1).

Таблица 1

Модель комплекса психологических условий профессиональной подготовки будущих госслужащих в рамках учебного занятия

№	Структурный компонент обследования	Целесообразность отбора компонента обследования (корреляция с ФГОС ВО [26] и образовательным стандартом (ОС) РАНХиГС [28])	Содержание структурного компонента (характеристики, назначение)
1	ценностно-целевой	Создание условий для формирования универсальных компетенций УК-2 ФГОС ВО («Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения»), УК ОС-1 Президентской академии («Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции»)	Характеристики обследования – совокупность признаков, свидетельствующих о психологических условиях формирования установок ценностно-смыслового и этического плана: отмечается роль и назначение госслужбы, оказывающих влияние на формирование гражданской позиции, понимание стратегических целей и задач, соотнесение с ними принятых решений. Назначение – позволяет оценить специфику влияния психологических условий на формирование у будущих госслужащих профессионально значимых установок сознания, включенность студентов в процесс разработки целеполагания в рамках изучаемых дисциплин.

^С Согласно Требованиям к структуре программы бакалавриата (пп. 2.1, 2.2) данный объем составляет не менее 165 зачетных единиц, который должен обеспечить реализацию общеобразовательных и профильных дисциплин (модулей) в рамках реализации Блока 1 «Дисциплины (модули)», где 1 зачетная единица равна 36 академическим часам

2	мотивационный	Создание условий для формирования универсальной компетенции УК-6 ФГОС ВО («Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни») и УК ОС-6 Президентской академии («Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни»)	Характеристики обследования – совокупность признаков, свидетельствующих о психологических условиях формирования у студентов интереса к учению как устойчивой потребности саморазвития и самореализации в условиях профессионально-личностного становления, в том числе посредством создания преподавателем на занятии эмоционального фона, побуждающего к восприятию учебной информации. Назначение – позволяет оценить специфику влияния психологических условий на формирование у будущих госслужащих потребности в саморазвитии.
3	организационный	Создание условий для формирования универсальной компетенции УК-1 ФГОС ВО («Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач») и ОПК-2 ОС Президентской академии («Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия»)	Характеристики обследования – совокупность признаков, свидетельствующих о психологических условиях формирования субъектной активности студента, проявляющейся в особенностях мышления и поведения, влияющих на формирование психологической готовности к решению профессиональных задач. Назначение – позволяет оценить направленность стимулирования преподавателем субъектной активности студента, проявляющуюся в особенностях мышления (репродуктивное, продуктивное, творческое) и поведения (исполнительское, рационально-детерминированное, инициативное).
4	лично-деятельностный	Создание условий для формирования универсальных компетенций УК-2 ФГОС ВО («Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения»), УК-3 ФГОС ВО («Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде») и УК ОС-3 Президентской академии («Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе»)	Характеристики обследования – совокупность признаков, свидетельствующих о психологических условиях формирования личностной активности в деятельности, проявляющейся в ориентации на воспроизводство заданных образцов, реализацию конструктивной или проектной деятельности. При этом личностная активность может проявляться в особенностях реакций и поведения: от пассивного реагирования, через эмоциональное к деятельностной активности с выраженной потребностью в самореализации. Назначение – позволяет оценить особенности проявления активности студентов в учебной деятельности на занятии.
5	коммуникативный	Создание условий для формирования универсальных компетенций УК-3 ФГОС ВО («Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде»), УК-4 ФГОС ВО («Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах...») и общепрофессиональной компетенции ОПК-7 ФГОС ВО и ОПК-7 ОС Президентской академии («Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации...»)	Характеристики обследования – совокупность признаков, свидетельствующих о психологических условиях формирования навыков взаимодействия как условия успешности коммуникации в рамках профессиональной деятельности, обеспечивающих успешность выполнения требований освоения образовательной программы подготовки по специальности. Назначение – позволяет оценить условия формирования навыков коммуникации в процессе учебной деятельности.

6	рефлексивно-оценочный	Создание условий для формирования ряда общепрофессиональных компетенций: ОПК-2 ФГОС ВО («Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, ... на основе анализа социально-экономических процессов»), ОПК-4 ФГОС ВО («Способен разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствий их применения») и ОПК-3 ОС Президентской академии («Способен анализировать и применять нормы конституционного, административного и служебного права в профессиональной деятельности»)	Характеристики обследования – совокупность признаков, свидетельствующих о психологических условиях формирования анализа и самоанализа собственной деятельности, ее результатов, что обеспечивает формирование осознанного поведения и готовности к профессиональной самореализации. Назначение – позволяет оценить у студентов сформированность потребности в свободных высказываниях о результатах учебной деятельности на занятии, а также возникших ощущениях, идеях, желании продолжить взаимодействие с педагогом за пределами лекционно-практического занятия, в том числе посредством участия в исследовательской деятельности и т. п.
---	-----------------------	---	---

Апробация данной модели в ходе исследования потребовала применение метода экспертного наблюдения за организацией и проведением лекционно-практических занятий у студентов, обучающихся на программах по направлению «Государственное и муниципальное управление» на ступени бакалавриата в структурных подразделениях РАНХиГС: в Институте государственной службы и управления РАНХиГС (ИГСУ РАНХиГС) и трех филиалах Президентской академии во Владимирской, Нижегородской и Московской областях. Экспертами было посещено и проанализировано 30 занятий, из которых 9 были лекции, что составило 30% от общего количества посещенных занятий, и 21 – практические занятия (70%).

Поскольку метод экспертного наблюдения предполагает определение способа замера экспертных оценок с целью дальнейшей их обработки и формализации, была разработана карта экспертного наблюдения с конкретизацией показателей и их оценочных характеристик с использованием 3-хбальной шкалы (см. табл. 2).

Таблица 2

Карта экспертного наблюдения с оценочными характеристиками

Компоненты анализа/критерии	Показатели	Оценочные характеристики	Баллы
Ценностно-целевой компонент	Работа над целеполаганием	Не обнаружено	0
		Педагог сам обозначил цель занятия	1
		Цель была разработана совместными усилиями педагога и студентов	2
	Формирование ценностных установок	Не представлено	0
		Преподаватель акцентирует установки дисциплинарного типа (призывы быть внимательными, работать, не отвлекаться и т. п.)	1
		Акцентируются установки профессионального и этического плана (отмечается роль и назначение госслужбы, раскрывается специфика государственного служения и т. п.)	2
Мотивационный компонент	Формирование интереса к учению	Не выявлено	0
		Формулировка отдельных вопросов, в т. ч. проблемного характера	1
		Погружение в личностно/профессионально значимую ситуацию	2
	Создание эмоционального фона	Негатив, отстраненность	0
		Конструктивно-рациональный, нейтральный	1
		Позитивный, вдохновляющий	2
Организационный компонент	Стимулирование субъектной активности: по типу поведения	Исполнительский	0
		Рационально-детерминированный	1
		Инициативный	2

	Стимулирование субъектной активности: по типу мышления	Репродуктивный Продуктивный Творческий/креативный	0 1 2
Личностно-деятельностный компонент	Ориентация на тип деятельности	Воспроизводство заданных образцов Конструктивный Проектный	0 1 2
	Ориентация на личностную активность	Пассивный Эмоционально реагирующий Деятельностный, с потребностью в самореализации	0 1 2
Коммуникативный компонент	Доминирующий тип коммуникации	Монолог Смешанный тип Диалог	0 1 2
	Специфика формирующихся отношений	По типу «вертикальных» связей По типу «горизонтальных» связей По типу «сотрудничество»	0 1 2
Рефлексивно-оценочный компонент	Особенности оперативной оценки	Оценка отсутствует Оценка формального типа Оценка неформального типа с анализом сильных/слабых аспектов	0 1 2
	Организация рефлексии	Не представлено Возникает спонтанно Реализуется в системе	0 1 2
	Потребность в свободном общении за пределами занятия	Не выявлено У студентов есть желание после занятия получить консультацию по теме Есть желание продолжить сотрудничество в рамках исследовательской деятельности, участия в олимпиаде и т. п.	0 1 2
Мах			26 100%

Разработанная методика позволяет выявить и оценить оптимальность психологических условий подготовки госслужащих с возможностью конкретизации оптимальных, допустимых (достаточных) и дефицитарных зон, оказывающих влияние на профессионально-личностное развитие будущих госслужащих.

Под оценкой оптимальности психологических условий подготовки госслужащих мы понимаем меру оценки допустимости/достаточности или дефицитарности психологических условий формирования личностных и профессиональных качеств, стратегий профессионально значимого мышления и поведения, в процессе получения высшего профессионального образования, где:

- оптимальные условия – это наилучший вариант психологических условий, отражающий высокий уровень сформированности влияний, обеспечивающих активность участников образовательного процесса, проявляющийся в выраженности специфики организационных условий образования, смены видов деятельности, оказывающих воздействие на когнитивные процессы в ходе освоения учебного материала, персональной самореализации, получении обоснованной обратной связи, и интенсивности психологического воздействия организационных, деятельностных и человеческого факторов, наблюдающихся в условиях взаимодействия участников образовательного процесса, проявляющихся в силе эмоционального и интеллектуального напряжения;
- допустимые/достаточные условия – это уровень, отражающий те необходимые психологические условия, которые обеспечивают среднюю активность и интенсивность психологического воздействия в образовательном процессе для достижения результатов освоения программы бакалавриата по специальности 38.03.04 («Государственное и муниципальное управление»);
- дефицитарные условия – это уровень, фиксирующий недостаток или отсутствие каких-либо условий для обеспечения среднего уровня активности и интенсивности психологического воздействия в образовательном процессе подготовки госслужащих.

Содержательное наполнение показателей и оценочных характеристик психологических условий подготовки госслужащих с целью оценки их оптимальности разработано по аналогии с подходом к специальной оценке оптимальности условий труда, закрепленной в Федеральном законе от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О специальной оценке условий труда» (ст. 14. Классификация условий труда), где сформулирована качественная градация условий труда по степени вредности и опасности: «оптимальные, допустимые, вредные, опасные». Для настоящего исследования мы считаем целесообразным использовать в отношении обследования психологических условий следующие формулировки: «оптимальные», «допустимые (достаточные)», «дефицитарные».

Оценка оптимальности психологических условий осуществляется посредством применения шкалы Лайкерта, которая позволяет каждому квалиметрически оцениваемому показателю присвоить знаково-символическое обозначение, что в дальнейшем позволяет произвести балльную математическую оценку представленных в методике психологического обследования показателей и произвести расчет коэффициента оптимальности психологических условий образовательного процесса в целом и отдельно по каждому анализируемому компоненту [29, с. 232].

Во взятой нами за основу 3-хбалльной шкале вариант градации оценки уровней психологических условий основывается на логике средних значений по шкале (см. табл. 3).

Таблица 3

Вариант градации оценки уровней психологических условий

Уровень	Баллы	Средняя по индикатору (при max=2)	Средняя по критерию (при max=4)	Значение в %	Интерпретация
Оптимальный	22–26	1,70 – 2,00	3,40 – 4,00	84,6 – 100	Все или почти все баллы «2»
Допустимый/достаточный	13–21	1,00 – 1,69	2,00 – 3,39	50 – 84,5	Преобладают баллы «1», с элементами высокого уровня
Дефицитарный	0–12	0,00 – 0,99	0,00 – 1,99	0 – 49,9	Преобладают «0» и частично «1»

Проведенные математические расчеты (при эмпирических значениях max = 26) позволили установить следующие коэффициенты (k) и границы зон оптимальности психологических условий:

- оптимальные условия – k_{опу} = 84,6% – 100%;
- допустимые/достаточные условия – k_{доу} = 50% – 84,5%;
- дефицитарные условия – k_{деу} = 0% – 49,9%.

Данные коэффициенты позволяют оценить оптимальность психологических условий каждого конкретного посещенного лекционно-практического занятия.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате проведенной апробации методики изучения и анализа психологических условий подготовки госслужащих в Президентской академии было установлено, что 70,8% посещенных занятий обеспечивают психологические условия в зоне оптимальных и допустимых/достаточных значений (см. рис. 1).

Данные результаты являются обобщенными. При детализации сведений по компонентам анализа, полученных в разных структурных подразделениях РАНХиГС, можно установить адресный профиль психологических условий, формирующихся в каждой конкретной организации (см. табл. 4).

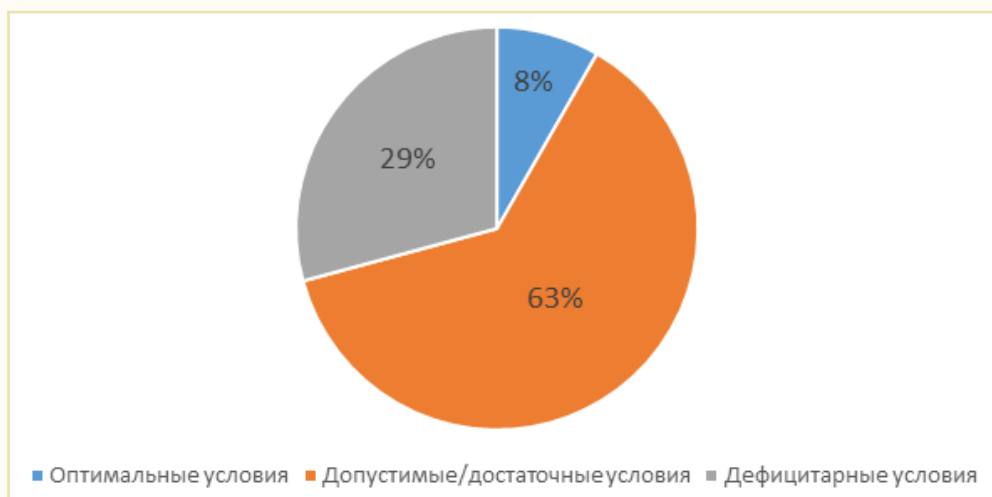


Рисунок 1 Долевое соотношение подвергнутых анализу занятий по уровням сформированности психологических условий подготовки госслужащих в структурных подразделениях Президентской академии

Таблица 4

Результаты оценки уровней психологических условий подготовки госслужащих в структурных подразделениях Президентской академии: по средним значениям компонентов анализа/критериев

	Ценностно-целевой компонент (max=4)	Мотивационный компонент (max=4)	Организационный компонент (max=4)	Личностно-деятельностный компонент (max=4)	Коммуникативный компонент (max=4)	Рефлексивно-оценочный компонент (max=6)
ИГСУ РАНХиГС	2,1	3,4 ^d	2,6	2,4	2,6	3,6
Нижегородский филиал РАНХиГС	1,25 ^e	2,5	1,38	1,5	2	1,88
Московский областной филиал РАНХиГС	2,3	3,4	2	2	2,4	3,1
Владимирский филиал РАНХиГС	1,9	2,7	1,7	1,9	2,4	3

Здесь очевиден факт неоднородности психологических условий, формирующихся в разных образовательных организациях. Наиболее благополучная ситуация складывается в ИГСУ РАНХиГС, где значения по всем компонентам анализа находятся в зоне допустимых/достаточных, а мотивационный компонент выделяется высокими значениями и находится в зоне оптимальных психологических условий. Подобную ситуацию можно наблюдать и в Московском областном филиале. Сведения, полученные в Нижегородском и Владимирском филиалах, позволяют сделать выводы о необходимости анализа причин полученных недостаточно высоких значений по ряду показателей (ценностно-целевому, организационному, личностно-деятельностному компонентам) и корректировке данных условий.

В ходе изучения полученных результатов было установлено, что одной из значимых причин снижения значений по ряду компонентов анализа, в частности по организационному и личностно-деятельностному, является сам формат организации занятий (лекционное занятие или практическое занятие) и применение преподавателями активных методов обучения.

Так, в ходе апробации было установлено, что в рамках формата практических занятий значе-

^d Выделено розовым цветом – показатели, находящиеся в зоне оптимальных значений

^e Выделено голубым цветом – показатели, находящиеся в зоне дефицитарных значений

ния по ряду показателей возрастают по сравнению с результатами, полученными в ходе анализа данных в рамках обследования психологических условий на лекционных занятиях (см. табл. 5).

Таблица 5

Отличительные особенности психологических условий подготовки госслужащих в Президентской академии в зависимости от формата занятий: по результатам сопоставления средних значений по критериям

	Ценностно-целевой компонент (max=4)	Мотивационный компонент (max=4)	Организационный компонент (max=4)	Личностно-деятельностный компонент (max=4)	Коммуникативный компонент (max=4)	Рефлексивно-оценочный компонент (max=6)
Лекции	1,6	3,1 ^f	1,1	1,4	1,4	2
Практические занятия	1,95	3	2,2	2,1	2,7	3,2

Анализ эмпирических данных обследованных лекционных и практических занятий позволил установить долевое соотношений занятий с оптимальным, допустимым/достаточным и дефицитарным уровнем психологических условий, что указывает на значительные качественные отличия создаваемых психологических условий в рамках данных форматов в пользу практических занятий (см. табл. 6).

Таблица 6

Соотношение лекционных и практических занятий на основе сравнения значений оптимальности психологических условий подготовки госслужащих в Президентской академии

Формат занятий	Количество занятий	Психологические условия, коэффициент оптимальности			Доля обследованных занятий, %
		Оптимальные $k_{опу} = 84,6\%-100\%$	Допустимые/достаточные $k_{доу} = 50\%-84,5\%$	Дефицитарные $k_{деу} = 0\%-49,9\%$	
Лекции	1	92,3%			11,1%
	2		61,5%-65,4%		22,2%
	6			19,23%-38,5%	66,7%
Практические занятия	3	84,6%-92,3%			14,3%
	12		50%-80,8%		57,1%
	6			11,5%-46,2%	28,6%

Визуально долевое доминирование практических занятий над лекционными в создании оптимальных и допустимых/достаточных психологических условий подготовки госслужащих в Президентской академии отражено на рисунке 2.

Рост коэффициента оптимальности психологических условий на практических занятиях объективно связан с использованием преподавателями активных методов обучения. В ходе наблюдения было установлено, что наиболее часто преподаватели РАНХиГС используют методы групповой работы, case-study (метод конкретных ситуаций), деловые игры. Более 96% посещенных практических занятий были насыщены практиками, разработанными на основе применения активных методов обучения.

Полученные в ходе обследования результаты позволяют констатировать, что включение данных методов в образовательный процесс подготовки государственных гражданских служащих оказывает комплексное воздействие на стимулирование активности и рост мотивации учебной деятельности студентов, их эмоционально-когнитивной вовлеченности, способствует формированию осознанности получения профессионального образования и овладения стратегиями про-

^f Выделено желтым цветом – показатели, находящиеся в зоне допустимых/достаточных значений

фессиональной деятельности. В целом применение данных методов оказывает влияние на качество психологических условий в процессе подготовки будущих специалистов органов публичной власти, в части возрастания их субъектной активности и ценности отношения к получаемым знаниям как фундаменту успешности будущей профессиональной деятельности, а в перспективе и карьерного роста.

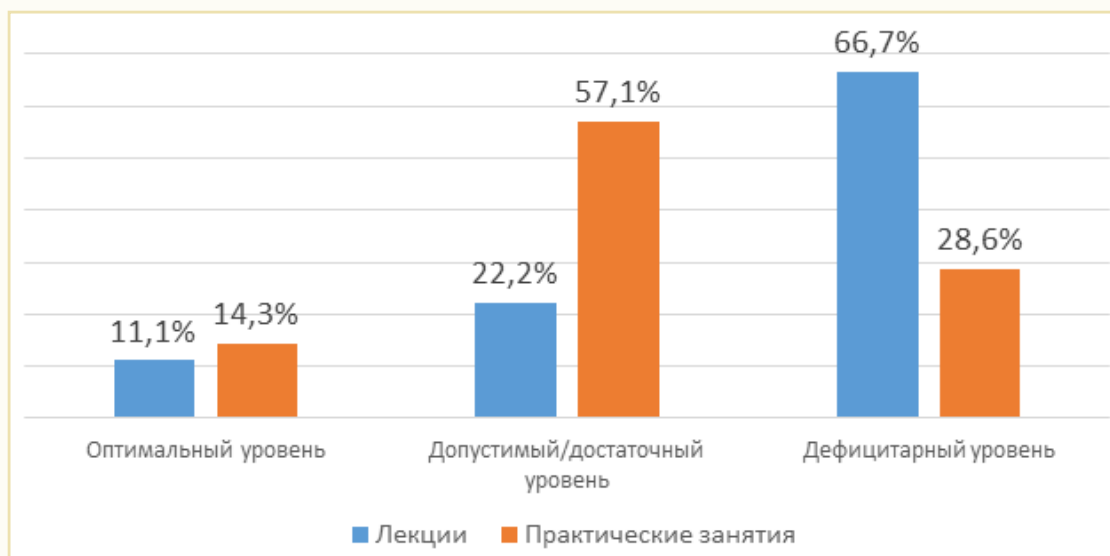


Рисунок 2 Долевое соотношение количества лекционных и практических занятий в процессе обеспечения психологических условий подготовки госслужащих в Президентской академии

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проблематика изучения и анализа психологических условий подготовки госслужащих в процессе реформирования института государственного управления во всем мире признается актуальной. Мы согласны с мнением ряда зарубежных исследователей в том, что внимание к психологическим условиям подготовки госслужащих способствует осознанию ими своей социальной значимости (D. Vogel, J. Willems [30]), повышению у них удовлетворенности работой и мотивации, что ведет к большей вовлеченности и лояльности по отношению к организации (D. Dincă et al. [31, с. 334]), способствует принятию обоснованных решений и в целом повышению качества предоставления государственных услуг (N. V. Son [32]); способствует не только росту в выражении большей доброжелательности и отзывчивости в общении с людьми, но и проявлению большей ответственности и преданности в служении своему делу (S. Neo et al. [33]).

Проведенные ранее исследования указывают на высокую значимость изучения психологических условий в подготовке специалистов данной сферы деятельности [34]. Существующий в настоящее время запрос на оптимизацию системы отечественного профессионального образования в сфере государственной и муниципальной службы (О.С. Захарова [35]) и непосредственно в части создания адаптивной образовательной среды, способствующей формированию актуализированных обществом профессиональных компетенций госслужащих (И.Н. Иваненко [36]), указывает на полезность разработки инструментария изучения и анализа психологических условий подготовки госслужащих на ступени высшего образования. Однако до настоящего времени в научных публикациях такого рода разработки не были освещены. Соответственно, представленные в настоящей статье материалы обладают определенной научной новизной и практической значимостью, назначение которых заключается в совершенствовании условий подготовки специалистов госслужбы в процессе получения высшего образования.

Описанные в настоящей статье результаты исследования психологических условий подготовки будущих госслужащих к профессиональной деятельности указывают на наличие специфики организации образовательного процесса в подготовке специалистов сферы государственного и муниципального управления. Полученные в ходе исследования материалы экспертных наблюдений свидетельствуют о заинтересованности преподавателей Президентской академии в раз-

витии инновационных подходов к организации профессиональной подготовки управленческих кадров, что согласуется с точкой зрения А.Г. Барабашева. Опираясь на экспертную позицию на примере преподавания дисциплин профессионально-этического цикла, автор подчеркивает необходимость освоения особого стиля преподавания, основанном на освоении новых личностно-действенных (в том числе провокативных) дидактических приемов, нацеленных на то, чтобы «совместить вербальные навыки ... с реальными деятельностными стратегиями» [37, с. 132]. Такая позиция рассматривается нами как предпосылка формирования комплекса психологических условий, мотивирующая будущих госслужащих к качественному овладению деятельностными стратегиями. Высокие результаты анализа мотивационного компонента в системе психологических условий в рамках подвергнутых обследованию занятий выступают подтверждением значимости для нашего исследования позиции А.Г. Барабашева.

Другим не менее важным аспектом в обсуждении полученных результатов является выявленная эффективность практических занятий в обеспечении психологических условий профессиональной подготовки будущих госслужащих. Установленное влияние применения активных форм обучения на рост значений коэффициента оптимальности психологических условий на практических занятиях подтверждается высокими значениями оценки эффективности использованных на посещенных занятиях дидактических методов с опорой на методологию Дж. Хэтти [38]. Согласно его теории, методы групповой работы, *case-study*, деловых игр входят в перечень наиболее эффективных, на что указывают их математические коэффициенты в объеме 0,47 – 0,82 при максимальном значении 1,2. Полученные Дж. Хетти в процессе анализа психодидактических эффектов математические коэффициенты данных методов указывают на наличие комплексного влияния использованных преподавателями РАНХиГС методов активного обучения на формирование у студентов-будущих госслужащих в условиях образовательного процесса ряда профессионально значимых психологических качеств и характеристик: аналитических способностей, критического мышления, аналоговых механизмов, способности аргументированного обоснования выдвинутой точки зрения, готовности работать в режиме многозадачности, психологической выдержки, стрессоустойчивости. Полученные нами результаты о роли влияния активных методов обучения на рост оптимальности психологических условий подготовки госслужащих согласуются с мнением А.И. Нор о их влиянии на эффективность профессиональной деятельности в целом [39].

Проведенное исследование позволило также выявить ряд проблем, которые оказывают негативное влияние на подготовку будущих госслужащих на ступени высшего образования. К ним относятся показатели в зоне дефицитарных значений. Среди них выделяются значения ценностно-целевого, организационного, личностно-деятельностного, коммуникативного и рефлексивно-оценочного компонентов, формирующихся на лекционных занятиях. На наличие подобных проблем указывает в своем исследовании Н.В. Провоторова, анализируя аспекты формирования профессиональной готовности будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления к инновационной деятельности [40].

Недостаточное внимание к состоянию данных психологических условий влечет за собой проблемы в формировании субъектной позиции студентов в процессе учебной деятельности, что отражается на качестве профессиональной подготовки будущих государственных и муниципальных служащих в части их когнитивной готовности к решению профессиональных задач, проявлению у них потребности в самоорганизации и самообразовании, способности профессионально грамотно выстраивать коммуникацию и управлять процессами взаимодействия в условиях профессиональной деятельности, анализировать полученные результаты и разрабатывать эффективные решения по преодолению возникающих проблем. На существование таковых в практике профессиональной деятельности указывают D. Dincă, B. Berceanu, C. Nicolescu [31]. Зарубежные авторы особенно акцентируют внимание на значимость формирования у будущих специалистов государственного управления стратегического мышления, развивая способность к критическому анализу ситуации [41], а также компетенций, связанных с креативностью и навыками саморазвития [42].

Несмотря на существующие проблемы, проведенное нами исследование обозначило перспективы применения разработанного инструментария изучения и анализа психологических условий подготовки будущих госслужащих на ступени высшего образования. К ним можно отнести не только возможности контроля за организацией образовательного процесса в части создаваемых психологических условий на учебных занятиях. Здесь значение приобретают перспективы, связанные с проектированием преподавателями таких условий. Опираясь на разработанную модель и карту экспертного наблюдения у преподавателей появляется возможность самостоятельно

анализировать свою деятельность и работать над качеством создания психологических условий в образовательном процессе, что укрепляет их субъектные позиции и оказывает положительное влияние на качество образования в целом.

ВЫВОДЫ

Таким образом, в ходе исследования были получены следующие результаты:

1. Комплекс психологических условий профессиональной подготовки будущих госслужащих в рамках учебного занятия включает в себя шесть компонентов анализа: ценностно-целевой, мотивационный, организационный, личностно-деятельностный, коммуникативный, рефлексивно-оценочный. Совокупность данных компонентов анализа предопределена законами дидактики организации учебных занятий, а также специфики педагогической деятельности, направленной на обеспечение условий качественного овладения содержанием образовательных дисциплин.
2. Анализ эмпирического материала, собранного методом экспертного наблюдения в ходе посещения учебных занятий, в своей совокупности позволяет оценить оптимальность, допустимость/достаточность или дефицитарность психологических условий, необходимых для достижения результатов обучения, нормативно закрепленных в ФГОС ВО по направлению «Государственное и муниципальное управление» как в целом по организации, так и отдельно по каждому посещенному учебному занятию.
3. Полученные в ходе исследования результаты свидетельствуют, что в Президентской академии свыше 70% посещенных занятий обеспечивают оптимальный и достаточный уровень психологических условий подготовки будущих госслужащих. В зоне оптимальных психологических условий находятся значения мотивационного компонента, свидетельствующие о выраженной заинтересованности преподавателей РАНХиГС в развитии потенциала будущих госслужащих на ступени получения высшего образования. Дефицитарные психологические условия установлены по итогам посещения лекционных занятий, что объясняется традиционно сложившейся в данном формате спецификой организации образовательного процесса и объективными ограничениями применения преподавателями таких методов активного обучения, как методы групповой работы, case-study, деловых игр, обеспечивающих высокий уровень субъектной активности студентов в учебной деятельности.
4. Разработанная в ходе исследования методика анализа психологических условий подготовки будущих госслужащих позволяет:
 - выявлять сильные и слабые с психологической точки зрения аспекты подготовки госслужащих на этапе высшего профессионального образования;
 - разрабатывать рекомендации по осуществлению преподавателями и руководителями Президентской академии анализа и самоанализа психологических условий подготовки будущих госслужащих на ступени высшего образования в рамках проведения лекционно-практических занятий с учетом специфики форматов их реализации (лекция, практическое занятие);
 - определять приоритеты для формирования на основе проведенного анализа персональных сценариев профессионального развития преподавателей с учетом компенсации дефицитарных показателей и совершенствования профессиональной деятельности по обеспечению психологических условий профессионально-личностного развития будущих специалистов органов публичной власти на ступени высшего образования.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена в рамках научно-исследовательской работы по выполнению государственного задания РАНХиГС.

ЛИТЕРАТУРА

1. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2024. No. 303. P. 57. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
2. Vodafone Global Trends Barometer 2019. URL: <https://businessplus.ie/sme/vodafone-global-trends-barometer-2019/> (дата обращения: 01.05.2025)
3. OECD. The Principles of Public Administration. OECD Publishing. Paris. 2023. P. 44. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (дата обращения: 02.05.2025)
4. Schuster C., Mikkelsen K. S., Rogger D., Fukuyama F., Hasnain Z., Mistree D., Meyer-Sahling J., Bersch K., Kay K. The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants In 1,300 Government Institutions In 23 Countries // Public Administration Review. 2023. No. 83(4). P. 982–993. <https://doi.org/10.1111/puar.13611>
5. Тарасова Н. В., Пастухова И. П., Пышков Н. И. Выявление проблем профессиональной подготовки государственных гражданских служащих на основе анализа особенностей программ дополнительного профессионального образования // Перспективы науки и образования. 2024. № 5 (71). С. 729–745. DOI: 10.32744/pse.2024.5.43
6. Бородина Т. И., Корчемный П. А. Предрасположенность как психологическое условие личностно-профессиональной диагностики государственных служащих // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 2. С. 126–135. <https://doi.org/10.18384/2310-7235-2019-2-126-135>
7. Бородина Т.И., Носс И.Н. Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих: монография. М.: ИИУ МГОУ, 2018. 288 с.
8. Vorobieva E., Lohosh K. Leadership potential of civil servants in the vocational training process // Theory and practice of social. 2021. No. 2. P. 114–124. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2021.2.09>
9. Ahmad A. B., Cheng Z. The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq // Public Personnel Management. 2018. No. 47(2). P. 195–216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>
10. Levitats Z., Vigoda-Gadot E. Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration // Review of Public Personnel Administration. 2020. Vol. 40. No. 3. P. 426–446. <https://doi.org/10.1177/0734371X18820938>
11. James Ch. A. Teaching Ethics in Public Administration. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance // Springer International Publishing Switzerland. 2016. P. 1–7. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5927-1>
12. Sydorenko O. Psychocorrection of psychological maladaptation among civil servants // Clinical and Preventive Medicine. 2022. No. 1. P. 59–68. [https://doi.org/10.31612/2616-4868.1\(19\).2022.08](https://doi.org/10.31612/2616-4868.1(19).2022.08)
13. Богданов А.А. Кадровая политика на государственной гражданской службе в контексте ценностного подхода // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2(22). С. 95–108.
14. Резер Т.М., Невский Г.А. Служение государству – новая социально-ценностная ориентация подготовки будущих чиновников // ЦИТИСЭ. 2020. № 1 (23). С. 433–440. <http://doi.org/10.15350/24097616.2020.1.39>
15. Максименко А. А., Дейнека О. С., Крылова Д. В., Забелина Е. В., Булгакова Е. А. Этические установки будущих представителей государственного управления и бизнес-сообщества: сравнительный анализ // Образование и наука. 2023. Т. 25. № 2. С. 68–97. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-2-68-97>
16. Селезнева Е.В. Патриотизм в структуре ценностей государственных служащих // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2023. Т. 9. № 4. С. 67–82. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2023-9-4-0-6>
17. Lan V.T. Factors affecting the quality of Vietnamese civil servants // YMER. 2023. Vol. 22, Issue 12. P. 2098–2107. <https://doi.org/10.37896/YMER22.12/G9>
18. Dung N.X., Binh, N.K. Development orientation and major solutions for Vietnam education policy on training human resources in the next years // Journal of the International Academy for Case Studies. 2021. No. 27(7). P. 1–10. URL: <https://bom.so/EpQiaT> (дата обращения: 02.05.2025)
19. Chen D., Zhang Y., Ahmad B. A., Liu B. Exploring the Trickle-down Effect of Public Service Motivation from Supervisors to Their Subordinates // International Public Management Journal. 2024. No. 27(5). Pp. 809–826. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2314042>
20. Ahmad B. A., Esteve M., Kempen R. Public service motivation and pro-environmental behaviors: A survey experiment // International Public Management Journal. 2025. P. 1–18. <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2489397>
21. Bui N.V. The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? // Asia Pacific Journal of Public Administration. 2022. Vol. 45. Issue 3. P. 295–315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
22. Berry-James R. M., Emas R. et al. Stepping up to the plate: Making social equity a priority in public administration's troubled times // Journal of Public Affairs Education. 2021. Vol. 27. No. 1. P. 5–15. <http://dx.doi.org/10.1080/15236803.2020.1820289>
23. U.S. Office of Personnel Management: General Schedule Qualification Standards. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/general-schedule-qualification->

- standards/#url=Overview (дата обращения: 25.04.2025)
24. Civil Service Competency Framework 2012–2017. URL: <https://www.gov.wales/sites/default/files/inline-documents/2019-10/civil-service-competency-framework-2012-2017-update-en.pdf> (дата обращения 25.04.2025)
 25. Ministère de l'action et des comptes publics. Dictionnaire interministériel Des compétences des métiers de l'État. 2ème édition 2017. URL: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/biep/Rime/Dictionnaire_interministeriel_des_competchences_des_metiers-de-l%27Etat.pdf (дата обращения: 26.04.2025)
 26. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление» (с изменениями и дополнениями). URL: https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380304_B_3_31082020.pdf (дата обращения: 26.04.2025)
 27. Арпентьева М. Р. Направления и технология психологического анализа учебного занятия // Профессиональное образование в современном мире. 2018. Т. 8. № 1. С. 1717–1726. <https://doi.org/10.15372/PEMW20180121>
 28. Приказ РАНХиГС от 07.09.2023 № 01-24602 «Об утверждении новой редакции образовательного стандарта Академии по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление». URL: https://www.ranepa.ru/sveden/eduStandarts/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 27.04.2025)
 29. Малхорта, Нзреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.
 30. Vogel, D., Willems J. The Effects of Making Public Service Employees Aware of Their Prosocial and Societal Impact: A Micro Intervention // Journal of Public Administration Research and Theory. 2020. No. 30(3). P. 485–503. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz044>
 31. Dincă D., Berceanu B., Nicolescu C. Comparative Aspects Regarding the Civil Servants Professional Training in the Local Public Administration in Romania // Perspectives of Law and Public Administration. 2023. Vol. 12. Issue 3. P. 319–335. URL: <https://ideas.repec.org/a/sja/journal/v12y2023i3p319-335.html> (дата обращения: 27.04.2025)
 32. Son N.V. A Study On Capacity And Work Performance Of Vietnamese Civil Servants // Journal of Namibian Studies. 2023. Vol. 33, P. 5699–5710. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.3503>
 33. Neo S., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated // Public Administration Review. 2023. Vol. 83. No. 4. P. 838–862. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13583>
 34. Суховеева О.И. Психологические условия профессионально-личностного развития государственных и муниципальных служащих // Теория и практика общественного развития. 2011. № 3. С. 135–136.
 35. Захарова О.С. Необходимость имплементации зарубежного опыта в реформировании государственной службы РФ // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 6. URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=19403> (дата обращения: 29.03.2025)
 36. Иваненко И. Н., Коваленко Е.А. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 131(07). С. 1–12. <https://doi.org/10.21515/1990-4665-131-107>
 37. Барабашев А.Г. Образование и тренинг: подготовка для будущего публичного сектора Европы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 1. С. 127–136.
 38. Хэтти Дж. Видимое обучение. М.: Национальное образование. 2024. 496 с.
 39. Nor A. I. The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance // Cogent Social Sciences. 2025. Vol. 11. No. 1. 2466788. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
 40. Провоторова Н. В. Формирование профессиональной готовности к инновационной деятельности будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления: теория и практика: монография. Луганск: Книта, 2023. 249 с.
 41. Kornberger M., Engberg-Pedersen A. et al. Reading Clausewitz, reimagining the practice of strategy // Strategic Organization. 2021. Vol. 19. No. 2. P. 338–350. <https://doi.org/10.1177/1476127019854963>
 42. Peter M., Kruijen & Marieke Van Genugten. Opening up the black box of civil servants' competencies // Public Management Review. 2020. Vol. 22. No. 1. P. 118–140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>

REFERENCES

1. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2024, no. 303. 57 p. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
2. Vodafone Global Trends Barometer 2019. Available at: <https://businessplus.ie/sme/vodafone-global-trends-barometer-2019/> (accessed 01 May 2025)
3. OECD. The Principles of Public Administration. OECD Publishing. Paris, 2023. 44 p. Available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (accessed 02 May 2025)

4. Schuster C., Mikkelsen K. S., Rogger D., Fukuyama F., Hasnain Z., Mistree D., Meyer-Sahling J., Bersch K., Kay K. The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants In 1,300 Government Institutions In 23 Countries. *Public Administration Review*, 2023, no. 83(4), pp. 982–993. <https://doi.org/10.1111/puar.13611>
5. Tarasova N. V., Pastukhova I. P., Pyshkov N. I. Identification of problems of professional training of public civil servants based on the analysis of the features of programs of additional professional education. *Perspectives of Science and Education*, 2024, no. 5 (71), pp. 729–745. <https://doi.org/10.32744/pse.2024.5.43> (in Russ.)
6. Borodina T. I., Korchemny P. A. Predisposition as a psychological condition of personal and professional diagnostics of civil servants. *Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Psychological sciences*, 2019, no. 2, pp. 126–135. <https://doi.org/10.18384/2310-7235-2019-2-126-135> (in Russ.)
7. Borodina T. I., Noss I. N. Personality-professional specification of civil servants: a monograph. Moscow, IIU MGOU Publ., 2018. 288 p. (in Russ.)
8. Vorobieva E., Lohosh K. Leadership potential of civil servants in the vocational training process. *Theory and practice of social*, 2021, no. 2, pp. 114–124. DOI: 10.20998/2078-7782.2021.2.09
9. Ahmad A. B., Cheng Z. The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*, 2018, no. 47(2), pp. 195–216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>
10. Levitats Z., Vigoda-Gadot E. Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 2020, vol. 40, no. 3, pp. 426–446. <https://doi.org/10.1177/0734371X18820938>
11. James Ch. A. Teaching Ethics in Public Administration. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer International Publishing Switzerland, 2016, pp. 1–7. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_927-1
12. Sydorenko O. Psychocorrection of psychological maladaptation among civil servants. *Clinical and Preventive Medicine*, 2022, no. 1, pp. 59–68. [https://doi.org/10.31612/2616-4868.1\(19\).2022.08](https://doi.org/10.31612/2616-4868.1(19).2022.08)
13. Bogdanov A.A. Personnel Policy in the State Civil Service in the Context of Value Approach. *Personality: Resources and Potential*, 2024, no 2(22). pp. 95–108 (in Russ.)
14. Reser T.M., Nevsky G.A. Service to the State - a new socio-value orientation of training future officials. *CITISE*, 2020, no 1(23), pp. 433–440. <http://doi.org/10.15350/24097616.2020.1.39> (in Russ.)
15. Maksimenko A. A., Deineka O. S., Krylova D. V., Zabelina E. V., Bulgakova E. A. Ethical attitudes of future representatives of public administration and business community: a comparative analysis. *Education and Science*, 2023, vol. 25, no. 2, pp. 68–97. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-2-68-97> (in Russ.)
16. Selezneva E.V. Patriotism in the structure of values of civil servants. *Scientific result. Pedagogy and psychology of education*, 2023, vol. 9, no. 4, pp. 67–82. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2023-9-4-0-6> (in Russ.)
17. Lan V.T. Factors affecting the quality of Vietnamese civil servants. *YMER*, 2023, vol. 22, issue 12, pp. 2098–2107. <https://doi.org/10.37896/YMER22.12/G9>
18. Dun, N.X., Binh, N.K. Development orientation and major solutions for Vietnam education policy on training human resources in the next years. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 2021, no. 27(7), pp. 1–10. Available at: <https://bom.so/EpQiaT> (accessed 02 May 2025)
19. Chen D., Zhang Y., Ahmad B. A., Liu B. Exploring the Trickle-down Effect of Public Service Motivation from Supervisors to Their Subordinates. *International Public Management Journal*, 2024, no. 27(5), pp. 809–826. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2314042>
20. Ahmad B. A., Esteve M., Kempen R. Public service motivation and pro-environmental behaviors: A survey experiment. *International Public Management Journal*, 2025, pp. 1–18. <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2489397>
21. Bui N. V. The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 2022, vol. 45, issue 3, pp. 295–315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
22. Berry-James R. M., Emas R. et al. Stepping up to the plate: Making social equity a priority in public administration's troubled times. *Journal of Public Affairs Education*, 2021, vol. 27, no. 1, pp. 5–15. <http://dx.doi.org/10.1080/15236803.2020.1820289>
23. U.S.: Office of Personnel Management: General Schedule Qualification Standards. Available at: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/general-schedule-qualification-standards/#url=Overview> (accessed 25 April 2025)
24. Civil Service Competency Framework 2012–2017. Available at: <https://www.gov.wales/sites/default/files/inline-documents/2019-10/civil-service-competency-framework-2012-2017-update-en.pdf> (accessed 25 April 2025)
25. Ministère de l'action et des comptes publics. Dictionnaire interministériel Des compétences des métiers de l'État. 2ème édition 2017. Available at: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/biep/Rime/Dictionnaire_interministeriel_des_competences_des_metiers-de-l%27Etat.pdf (accessed 26 April 2025)
26. Order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation from August 13, 2020 № 1016 «On approval of the federal state educational standard of higher education - bachelor's degree in the direction of training 38.03.04 State and Municipal Management» (as amended and supplemented). Available

- at: https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380304_B_3_31082020.pdf (accessed 26 April 2025) (in Russ.)
27. Arpentieva M. R. Directions and technology of psychological analysis of a training session. *Professional Education in the Modern World*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 1717–1726. <https://doi.org/10.15372/PEMW20180121> (in Russ.)
 28. Order of RANEPa from 07.09.2023 № 01-24602 «On approval of the new edition of the educational standard of the Academy in the direction of training 38.03.04 State and Municipal Management». Available at: https://www.ranepa.ru/sveden/eduStandarts/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (accessed 27 April 2025) (in Russ.)
 29. Malhorta, Naresh K. Marketing research. Practical Guide. Moscow, Publishing House «Williams», 2002. 960 p. (in Russ.)
 30. Vogel D., Willems J. The Effects of Making Public Service Employees Aware of Their Prosocial and Societal Impact: A Micro Intervention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2020, no. 30(3), pp. 485–503. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz044>
 31. Dincă D., Berceanu B., Nicolescu C. Comparative Aspects Regarding the Civil Servants Professional Training in the Local Public Administration in Romania. *Perspectives of Law and Public Administration*, 2023, vol. 12, issue 3, pp. 319–335. Available at: <https://ideas.repec.org/a/sja/journal/v12y2023i3p319-335.html> (accessed 27 April 2025)
 32. Son N.V. A Study on Capacity and Work Performance Of Vietnamese Civil Servants. *Journal of Namibian Studies*, 2023, vol. 33, pp. 5699–5710. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.3503>
 33. Neo S., Grimmelihijsen S., Tummers L. Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*, 2023, vol. 83, no. 4, pp. 838–862. <https://doi.org/10.1111/puar.13583>
 34. Sukhoveeva O. I. Psychological conditions of professional and personal development of state and municipal employees. *Theory and practice of social development*, 2011, no. 3, pp. 135–136 (in Russ.)
 35. Zakharova O. S. Necessity of implementation of foreign experience in reforming the public service of the Russian Federation. *International Student Scientific Bulletin*, 2018, no. 6. Available at: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=19403> (accessed 29 March 2025) (in Russ.)
 36. Ivanenko I. N., Kovalenko E. A. Improvement of professional training of public and municipal servants. *Scientific Journal of KubGAU*, 2017, no. 131(07), pp. 1–12. <https://doi.org/10.21515/1990-4665-131-107> (in Russ.)
 37. Barabashev A.G. Education and training: training for the future of the public sector in Europe. *Voprosy state and municipal management*, 2013, no. 1, pp. 127–136 (in Russ.)
 38. Hattie J. Visible Learning. Moscow, National Education Publ., 2024. 496 p. (in Russ.)
 39. Nor A.I. The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 2025, vol. 11, no. 1, 2466788. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
 40. Provotorova N. V. Formation of professional readiness to innovative activity of future specialists in the sphere of state and municipal management: theory and practice: monograph. Lugansk, Knita Publ., 2023. 249 p. (in Russ.)
 41. Kornberger M., Engberg-Pedersen A. et al. Reading Clausewitz, reimagining the practice of strategy. *Strategic Organization*, 2021, vol. 19, no.2, pp. 338–350. <https://doi.org/10.1177/1476127019854963>
 42. Peter M., Kruijen & Marieke Van Genugten. Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 2020, vol. 22, no. 1, pp. 118–140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>

Автор**Попова Ирина Николаевна**

(Российская Федерация, г. Москва)

Кандидат педагогических наук, доцент, ведущий научный сотрудник научно-образовательного центра развития образования

Высшая школа государственного управления

Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ

E-mail: popova-in@ranepa.ru

ORCID ID: 0000-0001-6523-4498

Scopus Author ID: 57250283400

Author**Irina N. Popova**

(Russian Federation, Moscow)

Cand. Sci. (Educ.), Associate Professor, Leading Researcher at the Scientific and Educational Center for Education Development

Higher School of Public Administration

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Email: popova-in@ranepa.ru

ORCID ID: 0000-0001-6523-4498

Scopus Author ID: 57250283400

Вклад авторов**Попова И. Н.:** концептуализация, методология, проведение исследования, формальный анализ, верификация данных, визуализация данных, создание рукописи и ее редактирование**Author's contribution****Irina N. Popova:** Conceptualization, Methodology, Investigation, Software, Formal analysis, Validation, Visualization, Writing - Review & Editing

© Попова И. Н., 2025

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

© Irina N. Popova, 2025

The author declared no conflicts of interest