

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>
World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

2026, Том 17, № 3 / 2026, Vol. 17, Iss. 3 <https://sfk-mn.ru/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK326.pdf>

DOI: 10.15862/12SCSK326 (<https://doi.org/10.15862/12SCSK326>)

5.4.7. Социология управления (социологические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Павлов, Н. А. Профессиональное обучение и карьерные перспективы государственных гражданских служащих: социологический анализ / Н. А. Павлов // Мир науки. Социология, филология, культурология. — 2026. — Т. 17. — № 3. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK326.pdf>. DOI: 10.15862/12SCSK326.

For citation:

Pavlov N.A. Professional training and career prospects of state civil servants: a sociological analysis. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*. 2026;17(3): 12SCSK326. Available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK326.pdf>. DOI: 10.15862/12SCSK326. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 316.354:35.088.6

Павлов Никита Александрович

ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», Москва, Россия

Аспирант кафедры «Философии и социологии»

E-mail: kindpavlov@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1701-5114>

Профессиональное обучение и карьерные перспективы государственных гражданских служащих: социологический анализ

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь профессионального обучения и карьерных перспектив государственных гражданских служащих в современной России. Исследовательская проблема обусловлена тем, что обучение расширяет профессиональные возможности служащего, но само по себе не приводит к изменению его должностного положения. Цель работы состоит в выявлении социальных и организационных условий, при которых результаты обучения могут получить продолжение в профессиональном и карьерном развитии. Материал исследования составили научные публикации, содержащие теоретические положения и результаты социологических исследований, а также нормативные правовые акты и ведомственные материалы. Использованы понятийный и сравнительный анализ, вторичный анализ опубликованных результатов социологических исследований. Установлено, что карьерное значение обучения зависит от мотивации служащего, позиции непосредственного руководителя, оценки приобретённых компетенций и их включения в кадровые процедуры. На основе сопоставления научных работ выделены четыре варианта использования результатов обучения: поддержание профессионального уровня без изменения должностного положения; расширение содержания работы и профессионального опыта в пределах прежней должности; включение приобретённых компетенций в кадровые процедуры с возможностью горизонтального перемещения или вертикального продвижения; отсутствие организационного продолжения полученного результата. Сделан вывод, что профессиональное обучение создаёт предпосылки для служебного продвижения, но его карьерный эффект формируется только при последующем использовании результатов в кадровой работе органа власти.

Ключевые слова: профессиональное обучение; профессиональное развитие; государственные гражданские служащие; социология управления; карьерные перспективы; профессиональная мобильность; кадровые технологии

Введение

Обновление национальных целей России связано и с повышением требований к работе органов власти. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определяет задачи, для решения которых недостаточно сохранять сложившиеся подходы к управлению.¹ Меняется содержание работы государственных гражданских служащих, а вместе с ним и требования к их подготовке. Возникает необходимость осваивать новые способы решения служебных задач, обновлять знания и развивать профессиональные компетенции. Поэтому обучение всё труднее рассматривать только как периодическое прохождение курсов повышения квалификации. Оно включается в более широкий процесс профессионального развития служащего.

Однако повышение профессионального уровня не означает, что вслед за ним обязательно последует служебное продвижение. Новые знания могут использоваться только при выполнении прежних обязанностей. В другом случае они позволяют служащему решать более сложные задачи, но его должностное положение при этом не меняется. Поэтому связь профессионального обучения с карьерой нельзя считать прямой. Она зависит от того, замечаются ли результаты обучения в организации и учитываются ли они при оценке служащего, планировании его дальнейшего развития и принятии кадровых решений.

В научных работах профессиональное развитие государственных гражданских служащих рассматривается с нескольких позиций. В одних исследованиях основное внимание уделяется повышению профессионального уровня и обновлению компетенций. В других обучение связывается с кадровыми технологиями, социальной мобильностью и построением служебной карьеры [1–3]. Эти направления соприкасаются, но не всегда соединяются в рамках одного анализа. Авторы подробно рассматривают организацию профессионального развития или условия карьерного продвижения, тогда как переход от результата обучения к возможному изменению положения служащего остаётся раскрытым лишь частично. Не до конца понятно, какие именно социальные и организационные условия позволяют использовать полученные знания и компетенции в дальнейшем служебном развитии.

Исследовательская проблема связана с тем, что профессиональное обучение входит в систему профессионального развития государственных гражданских служащих, но его карьерный результат заранее не определён. Новые знания и компетенции могут повысить качество работы, расширить круг выполняемых задач или остаться в пределах прежней должности. В научной литературе обучение, профессиональная мобильность и кадровые технологии чаще рассматриваются как близкие, но всё же самостоятельные направления. Поэтому недостаточно раскрытым остаётся вопрос о том, при каких условиях результат обучения может перейти в реальную возможность служебного продвижения.

Цель статьи состоит в выявлении и систематизации социальных и организационных условий, при которых профессиональное обучение приобретает значение для карьерных перспектив государственных гражданских служащих. Для этого необходимо уточнить соотношение профессионального обучения, профессионального развития и мобильности; сопоставить результаты опубликованных социологических исследований; определить роль мотивации служащего, оценки его деятельности, кадрового резерва и других кадровых процедур. Отдельная задача заключается в том, чтобы выделить основные варианты использования результатов обучения в дальнейшем профессиональном и карьерном развитии.

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «КонсультантПлюс».

В основе исследования лежит предположение, что влияние профессионального обучения на карьерные перспективы носит опосредованный характер. Обучение прежде всего расширяет профессиональные возможности служащего, однако само по себе это ещё не означает изменения его должностного положения. Карьерное значение результат приобретает лишь тогда, когда новые знания и компетенции становятся предметом оценки, учитываются при планировании дальнейшего развития, работе с кадровым резервом и принятии конкретных кадровых решений.

В основу анализа легли научные публикации о профессиональном развитии, карьерных установках, социальной и профессиональной мобильности государственных гражданских служащих. Отбирались прежде всего работы, непосредственно связанные с государственной гражданской службой и содержащие либо теоретическое осмысление этих вопросов, либо результаты социологических исследований. Важным было и другое: публикация должна была давать материал для оценки возможной связи обучения с дальнейшей карьерой служащего. Нормативные правовые акты и ведомственные материалы использовались дополнительно — для описания формальных условий профессионального развития. Основные выводы статьи на них не строятся. В работе применены понятийный и сравнительный анализ, а также вторичный анализ опубликованных результатов социологических исследований. На этапе понятийного анализа разграничивались профессиональное обучение, профессиональное развитие, карьерные перспективы и профессиональная мобильность. При сравнении публикаций учитывались несколько признаков: роль мотивации служащего, участие непосредственного руководителя, использование оценки деятельности, кадрового резерва и других кадровых процедур, а также возможные последствия обучения для дальнейшей служебной траектории. Повторяющиеся сочетания этих признаков были объединены в четыре аналитических варианта использования результатов обучения. Такой порядок анализа позволил перейти от обзора отдельных работ к систематизации условий, при которых обучение получает или не получает карьерное продолжение.

Понятийные основания анализа профессионального обучения и карьерных перспектив

Профессиональное обучение составляет лишь одну из форм профессионального развития государственного гражданского служащего. Оно связано с освоением новых знаний, совершенствованием умений и развитием компетенций, необходимых для служебной деятельности. Само профессиональное развитие имеет более широкое содержание. Оно охватывает не только образовательные мероприятия, но и изменения в подготовленности служащего, содержании выполняемой им работы и возможностях дальнейшего движения в профессиональной среде [4]. Поэтому сам по себе факт прохождения обучения ещё не свидетельствует о профессиональном развитии. Для такого вывода важно понимать, изменились ли профессиональные возможности служащего и каким образом полученный результат был использован в его дальнейшей деятельности.

Более широкое понимание профессионального развития предлагает А. П. Кочегура. Автор связывает его не только с обучением, но и с оценкой кадрового потенциала, выявлением потребностей в подготовке и составлением индивидуальных планов развития [5]. В эту же систему входят кадровый резерв, ротация и планирование карьеры. Обучение в таком случае рассматривается уже не как отдельное образовательное мероприятие, а как часть кадровой работы, ориентированной на дальнейшее использование профессиональных возможностей служащего.

Именно здесь возникает вопрос о карьерных перспективах. Их нельзя сводить к уже состоявшемуся должностному повышению. Речь идёт прежде всего о возможностях дальнейшего продвижения, которые объективно существуют в организации либо воспринимаются самим

служащим как доступные. Такая перспектива может быть связана с включением в кадровый резерв, участием в конкурсных процедурах, расширением круга задач или подготовкой к замещению другой должности. Реальное продвижение означает уже произошедшее изменение служебного положения [2; 3].

При этом карьерная перспектива имеет не только организационную, но и субъективную сторону. Даже при наличии формальных возможностей значение имеет то, какое направление профессионального развития сам служащий считает для себя приемлемым и желательным. Д. В. Лазаренко и Л. Н. Антилогова, исследуя ценностные предпочтения и карьерные ориентации государственных служащих России и Казахстана, показывают связь между личностными ценностями и представлениями о желательной карьере [6]. Следовательно, карьерные перспективы складываются из двух компонентов: доступных организационных возможностей и установок самого служащего.

Следующим звеном в этой логике выступает профессиональная мобильность. В социологическом анализе она характеризует изменение положения человека в профессиональной структуре. Такое изменение может выражаться как в повышении статуса, так и в перемещении без перехода на более высокий должностной уровень [1; 7]. В государственной гражданской службе вертикальная мобильность связана прежде всего с замещением более высокой должности. Горизонтальная мобильность может проявляться в переходе в другое подразделение, изменении направления деятельности или замещении иной должности, не предполагающей движения вверх по служебной иерархии. Вместе с тем поручение более сложных задач в пределах прежней должности ещё не означает состоявшейся мобильности. Скорее речь идёт о расширении профессионального опыта, которое в дальнейшем может создать предпосылки для перемещения.

Обучение само по себе ещё не является профессиональной мобильностью. Оно меняет профессиональный ресурс служащего: расширяет знания, формирует новые навыки, иногда повышает готовность к выполнению более сложных задач. Должностное положение при этом может остаться прежним. Переход от приобретённого ресурса к реальному движению в профессионально-должностной структуре зависит уже не только от самого служащего, но и от организации кадровой работы.

В научной литературе можно выделить два различающихся исследовательских акцента. В рамках первого профессиональное развитие оценивается прежде всего по изменениям в знаниях, компетенциях и способности служащего выполнять должностные обязанности [4; 8]. При таком подходе обучение достигает результата уже тогда, когда повышается профессиональная подготовленность работника, даже если его положение в должностной структуре остаётся прежним. Другой подход связывает профессиональное развитие с социальной мобильностью, карьерным планированием и применением кадровых технологий [1–3]. Здесь результат обучения оценивается шире: важно, получает ли приобретённый профессиональный ресурс продолжение при распределении задач, формировании кадрового резерва и принятии решений о продвижении. Различие между этими подходами состоит не в противоположной оценке самого обучения, а в выборе критерия его результативности. В первом случае таким критерием выступают изменения в профессиональной подготовленности, во втором — использование этих изменений в дальнейшей служебной траектории. В статье данные позиции рассматриваются как взаимосвязанные уровни анализа.

Институциональные условия профессионального развития государственных гражданских служащих

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих имеет закреплённую нормативную основу.

Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 рассматривает его шире, чем прохождение отдельных программ дополнительного профессионального образования.² Наряду с обучением в систему включаются и другие мероприятия, направленные на поддержание и развитие профессионального уровня служащих. Тем самым профессиональное развитие получает постоянный, а не разовый характер.

Обновление национальных целей России усилило требования к кадровому обеспечению государственного управления. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 прямо не регулирует карьерное развитие служащих, однако задаёт общий контекст, в котором возрастает значение их готовности к новым задачам³. Профессиональное обучение в данном случае выступает одним из способов такой подготовки. Но из самого документа не следует, что его результаты должны использоваться при принятии решений о продвижении по службе.

Постановление Правительства Российской Федерации от 9 октября 2025 г. № 1572 закрепило использование государственного образовательного сертификата при получении дополнительного профессионального образования.⁴ Этот механизм расширяет организационные возможности обучения и позволяет точнее учитывать потребности служащего при выборе программы. Вместе с тем сертификат регулирует прежде всего порядок получения образования. Вопрос о дальнейшем использовании результатов обучения остаётся в сфере кадровой практики конкретного органа власти.

Официальные материалы Росстата⁵ и Минтруда России⁶ характеризуют преимущественно количественную сторону профессионального развития. В них профессиональное развитие представлено как организованная система, имеющая собственные формы, направления и показатели. Можно установить, сколько служащих прошли обучение, какие программы использовались и по каким направлениям проводилась подготовка. Однако такие данные почти ничего не говорят о последующем изменении положения служащего.

Проблемы могут возникать и на этапе выбора образовательной программы. Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова и Н. И. Пышков на основе анализа 121 программы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих выявили заметную неравномерность их тематического распределения и различия в подходах к структурированию содержания [9].

Авторы отмечают, что такая разнородность затрудняет объективную оценку качества программ и может осложнять выбор обучения, соответствующего профессиональным потребностям служащего. Следовательно, карьерное значение обучения зависит не только от последующего использования его результатов, но и от того, насколько содержание программы связано с актуальными служебными задачами и направлением профессионального развития.

² Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

³ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «КонсультантПлюс».

⁴ Постановление Правительства РФ от 09.10.2025 № 1572 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

⁵ Дополнительное профессиональное образование работников, замещавших государственные должности и должности государственной гражданской службы // Росстат: официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13288> (дата обращения: 11.03.2026).

⁶ Дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих // Минтруд России: официальный сайт. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/18/2> (дата обращения: 11.03.2026).

Значение соответствия обучения профессиональным потребностям служащих подтверждается исследованием А. В. Баранова, О. В. Котляровой и А. В. Тагаева. По результатам опроса государственных гражданских служащих Краснодарского края авторы связывают их вовлечённость в профессиональное развитие с осознанием необходимости обучения, оценкой собственных компетентностных дефицитов и учётом образовательных запросов [10]. Отдельное значение имеет интеграция обучения в профессиональную деятельность. Это позволяет предположить, что вовлечённость служащего в профессиональное развитие повышается, когда он понимает основания выбора обучения и видит возможности последующего применения его результатов в служебной деятельности.

Наряду с содержанием образовательной программы существенное значение имеет индивидуальное планирование профессионального развития. В. Н. Ишкова, И. В. Сушкова и Г. И. Шахворостов, анализируя практику исполнительных органов Воронежской области, указывают на формальный характер индивидуальных планов и отсутствие в них конкретного обозначения компетенций, которые должны быть развиты [11]. Авторы предлагают формировать такие планы с учётом оценки профессионального уровня, самодиагностики служащего и оценки непосредственного руководителя. В этом случае направление на обучение получает более определённое основание, а его результат может быть сопоставлен с заранее обозначенными зонами профессионального развития.

Одним из институциональных каналов возможного служебного продвижения выступает кадровый резерв. Г. А. Борщевский, анализируя создание федерального кадрового резерва, рассматривает его как элемент сложившейся кадровой вертикали государственной службы [12]. Включение в резерв, прохождение оценки и участие в программах профессионального развития расширяют возможности служащего, однако не означают автоматического назначения на более высокую должность. Карьерный результат по-прежнему зависит от последующего кадрового решения и реального использования подготовленного специалиста.

С социологической точки зрения значим не только факт участия в обучении, но и то, какое продолжение получает его результат. Формальные возможности профессионального развития создаются на уровне нормативного регулирования. Их связь с карьерой возникает уже внутри организации: при оценке служащего, определении его дальнейших задач, включении в кадровый резерв и принятии решений о служебном продвижении. Поэтому нормативная закреплённость обучения является необходимым, но недостаточным условием профессиональной мобильности.

Профессиональное обучение как ресурс карьерного развития и профессиональной мобильности

Исследования профессионального развития государственных гражданских служащих показывают, что обучение имеет не только функциональное значение. Оно помогает обновлять знания, осваивать новые способы работы и лучше справляться с должностными задачами. Иногда с ним связываются и ожидания дальнейшего профессионального движения. Однако эти ожидания не всегда совпадают с тем, как результаты обучения впоследствии используются в кадровой работе.

В исследовании Н. Н. Коростылевой обобщены материалы многолетнего социологического мониторинга государственных гражданских служащих. Профессиональное развитие рассматривается автором через оценки уровня профессионализма, востребованности знаний и навыков, роли дополнительного профессионального образования и мотивации самих служащих [8]. Такой подход позволяет выйти за пределы формального учёта пройденных программ. Важным становится отношение служащего к обучению, его готовность применять полученные знания и связывать профессиональное развитие со своей дальнейшей служебной траекторией.

Более поздние исследования показывают, что интерес к профессиональному развитию не остаётся неизменным на протяжении всей служебной деятельности. Н. Ю. Посталюк и В. А. Прудникова, обобщая научные и аналитические материалы 2020–2025 гг., отмечают противоречие: возможность профессионального и личностного роста может выступать одним из мотивов выбора публичной службы, однако в процессе работы заинтересованность в дальнейшем развитии нередко снижается [13]. Решение этой проблемы авторы связывают с переходом от организации отдельных образовательных мероприятий к сопровождению профессионального и карьерного развития служащего. Значение имеет уже не только сам факт обучения, но и то, получает ли его результат продолжение в служебной деятельности.

Связь профессионального развития с карьерными установками прослеживается и в исследовании Л. Н. Татариновой и Е. В. Масленниковой. На материалах опроса кандидатов в региональный резерв управленческих кадров авторы рассматривают восприятие резервистами собственной карьерной стратегии, их готовность к должностному росту и заинтересованность в развивающих мероприятиях. Результаты исследования показывают, что содержание профессионального развития целесообразно соотносить с ожиданиями участников кадрового резерва и возможными сценариями их дальнейшей карьеры [14]. Такой подход повышает осознанность участия в обучении, однако требует индивидуального сопровождения и понятного представления о возможной служебной траектории.

В. И. Шарин рассматривает дополнительное профессиональное образование не изолированно, а в связи с другими кадровыми процедурами — конкурсом, аттестацией и работой с кадровым резервом [15]. Такой подход представляется обоснованным, поскольку само обучение не даёт служащему права на повышение. Оно лишь расширяет его профессиональные возможности. Карьерное значение эти изменения приобретают позднее, когда учитываются при оценке работы служащего и принятии решений о его дальнейшем продвижении.

На практике такая связь прослеживается не всегда. Е. В. Масленникова, И. Б. Шебураков и Л. Н. Татаринова по результатам интервью с руководителями структурных подразделений и сотрудниками кадровых служб федеральных органов исполнительной власти отмечают, что кадровый резерв недостаточно связан с другими кадровыми технологиями и реальным карьерным ростом служащих [16]. В результате включение в резерв может оставаться преимущественно формальной процедурой. Особенно это заметно в тех случаях, когда за ним не следуют индивидуальная работа со служащим, профессиональное развитие и обсуждение возможных направлений его дальнейшей карьеры. Поэтому значение имеет не сам кадровый резерв как отдельный инструмент, а его место в общей системе кадровой работы.

Рассмотренные исследования показывают, что связь обучения с карьерой складывается по меньшей мере на двух уровнях. Первый связан с самим служащим: его мотивацией, отношением к профессиональному развитию и готовностью применять полученные знания. Но этого недостаточно. Второй уровень относится уже к организации, поскольку именно в ней решается, будут ли результаты обучения замечены и учтены при последующей кадровой работе.

После обучения профессиональные возможности служащего действительно могут расширяться. Он получает новые знания, лучше подготовлен к сложным задачам, иногда иначе оценивает собственные перспективы. Однако профессиональная мобильность на этом ещё не начинается. Для неё необходимо, чтобы произошедшие изменения отразились в содержании работы, круге обязанностей либо положении служащего в должностной структуре.

Эту связь можно проследить и в исследовании Е. В. Васильевой. По данным опроса государственных гражданских служащих, к факторам продвижения по службе респонденты относили профессиональные знания и умения, эффективность работы, инициативность и

готовность принимать на себя ответственность [17]. Вместе с тем развитию карьеры препятствуют отсутствие единой модели служебного продвижения, слабая развитость наставничества и карьерного консультирования. Полученные данные показывают, что приобретение компетенций создаёт профессиональную основу для продвижения, но её использование требует организационного сопровождения и понятных механизмов построения карьеры.

Одним из инструментов такого сопровождения может выступать наставничество. Д. А. Кеменев рассматривает его как кадровую технологию профессионального развития государственных служащих, обеспечивающую передачу профессионального опыта и подготовку работников к решению более сложных управленческих задач [18]. Наставничество позволяет связать развитие компетенций с практической деятельностью и обратной связью со стороны более опытного служащего. Однако оно не заменяет кадровых решений и само по себе не гарантирует последующего продвижения.

В. А. Кондрашкин рассматривает социальную мобильность государственных гражданских служащих как управляемый процесс развития карьеры [1]. Профессиональное развитие в данном случае выступает одним из оснований возможного перемещения, но не совпадает с ним. В более поздней работе автор развивает этот подход и обращает внимание на институционально регулируемый характер социальной мобильности в системе государственной гражданской службы [19]. Это означает, что готовность служащего к выполнению новых функций или замещению другой должности должна получить организационное продолжение через соответствующие кадровые механизмы. Е. В. Каштанова также показывает, что служебное продвижение требует планирования, сопровождения и участия кадровых служб [3]. Иначе говоря, обучение создаёт предпосылки для движения, тогда как само движение зависит от решений, принимаемых внутри органа власти.

Насколько эта связь реализуется на практике, позволяют оценить результаты современного социологического исследования С. Э. Мартыновой, Л. Н. Татариновой и С. А. Еварович. Авторы провели массовое полуформализованное онлайн-анкетирование руководителей структурных подразделений государственных и муниципальных органов и организаций. Общий уровень зрелости системы профессионального развития был оценён как средний. При этом выявлены недостаточная вовлечённость части руководителей в профессиональное развитие подчинённых, слабое внимание к приобретённым ими компетенциям и к карьерному продвижению работников, прошедших обучение [20].

Практическое состояние этой связи рассмотрено в исследовании С. Э. Мартыновой, Л. Н. Татариновой и С. А. Еварович. Авторы провели массовое полуформализованное онлайн-анкетирование руководителей структурных подразделений государственных и муниципальных органов и организаций. По итогам исследования уровень зрелости системы профессионального развития был определён как средний. Вместе с тем выяснилось, что часть руководителей недостаточно вовлечена в развитие подчинённых. Приобретённые работниками компетенции не всегда получают должное внимание, а вопросы их последующего карьерного продвижения нередко остаются за пределами практической кадровой работы [20].

В такой ситуации возрастает роль оценки служебной деятельности. Е. В. Лобкова и Э. Р. Худоногова на материалах Красноярскстата рассматривают её как источник сведений, необходимых для принятия кадровых решений.

Предложенная ими система не ограничивается анализом текущей эффективности и результативности работы. В неё включён перспективный блок, связанный с профессиональным и личностным развитием служащего [21]. За счёт этого оценка может использоваться не только для контроля уже достигнутых показателей, но и при определении дальнейшего направления профессионального развития работника.

Зависимость профессионального развития от организационной поддержки прослеживается и в зарубежных исследованиях. Э. Майлона и Д. Михаил, опираясь на данные опроса государственных служащих, установили, что отношение работников к вложениям организации в их развитие во многом связано с общей поддержкой со стороны организации и позицией непосредственного руководителя [22]. Руководитель в данном случае становится тем звеном, через которое кадровая политика воспринимается самим служащим. Поэтому формальное наличие программ обучения ещё не означает, что работник будет рассматривать их как часть последовательного профессионального развития.

Полученные результаты показывают, что карьерное значение обучения формируется не в момент окончания образовательной программы. Сначала служащий приобретает или обновляет профессиональный ресурс. Затем этот результат должен быть замечен руководителем и кадровой службой. Только после этого он может использоваться при распределении более сложных задач, оценке деятельности, включении в кадровый резерв или принятии решения о продвижении. Если одно из этих звеньев отсутствует, обучение сохраняет значение для текущей работы, но не становится фактором профессиональной мобильности.

Варианты использования результатов профессионального обучения

Сопоставление рассмотренных исследований показывает, что профессиональное обучение может по-разному отражаться на дальнейшей служебной деятельности. Эти варианты не имеют жёстких границ и на практике способны сочетаться между собой. Тем не менее между ними есть заметные различия. Во многом они определяются отношением самого служащего к развитию, позицией непосредственного руководителя и тем, как в государственном органе организована кадровая работа [1; 3; 8; 13; 15; 20].

В одних случаях обучение необходимо прежде всего для поддержания профессионального уровня. Служащий обновляет знания, знакомится с изменениями в нормативном регулировании, осваивает новые инструменты работы. При этом его должностное положение остаётся прежним. Такой исход нельзя считать отрицательным: обучение помогает качественнее выполнять уже имеющиеся обязанности, хотя и не становится основанием для дальнейшего карьерного движения.

Возможен и другой вариант. После обучения служащему начинают поручать более сложные задачи, новые направления работы или дополнительную ответственность. Формально он продолжает занимать ту же должность, однако содержание его деятельности постепенно меняется, а профессиональный опыт становится шире. Само по себе это ещё не означает горизонтальной мобильности. Вместе с тем подобный опыт может оказаться значимым при последующем переходе в другое подразделение, на иную должность или к новому направлению служебной деятельности.

Более тесная связь с карьерой возникает тогда, когда приобретённые компетенции учитываются в кадровых процедурах. Они могут приниматься во внимание при оценке служащего, формировании кадрового резерва, планировании индивидуального развития или рассмотрении его кандидатуры на другую должность. В таком случае обучение включается в более продолжительный кадровый процесс и действительно может повлиять на возможности горизонтального перемещения либо должностного роста.

Наконец, обучение может не получить заметного продолжения внутри организации. Служащий осваивает новые знания, проявляет заинтересованность в развитии, но это почти не отражается ни на содержании его работы, ни на дальнейшей служебной траектории. Причины бывают разными: слабая связь обучения с кадровым планированием, невовлечённость руководителя, ограниченные возможности перемещения или формальный характер оценки.

Профессиональная польза от обучения при этом сохраняется, но его значение для карьеры остаётся ограниченным.

Между прохождением обучения и возможным продвижением существует несколько промежуточных этапов. Сначала меняется профессиональная подготовленность служащего. Затем новые знания должны проявиться в его работе и стать заметными для руководителя или кадрового подразделения. Только после этого они могут быть учтены при оценке, планировании дальнейшего развития и принятии кадровых решений.

Профессиональное обучение нельзя считать непосредственной причиной карьерного роста. Вместе с тем было бы неправильно сводить его только к образовательному мероприятию. Оно расширяет профессиональные возможности служащего, а их дальнейшее использование зависит от кадровой практики конкретного органа власти.

Заключение

Проведённый анализ подтверждает исходное предположение: профессиональное обучение связано с карьерными перспективами государственного гражданского служащего опосредованно. После обучения могут измениться его знания, способы работы, готовность брать на себя более сложные задачи. Это существенный результат. Но он ещё не означает, что вслед за этим изменится должностное положение служащего.

Многое решается уже после завершения образовательной программы. Приобретённые компетенции должны быть замечены и каким-либо образом включены в кадровую работу — при оценке служебной деятельности, планировании дальнейшего развития, формировании кадрового резерва или рассмотрении возможного перемещения. Если этого не происходит, обучение всё равно может быть полезным для текущей работы. Однако его влияние на карьеру остаётся слабым или вообще не проявляется.

Анализ научных публикаций показал, что дальнейшее использование результатов обучения может складываться по-разному. В одном случае служащий просто поддерживает необходимый профессиональный уровень и продолжает работать на прежней должности. В другом меняется сама работа: появляются более сложные задачи, новые направления деятельности, дополнительная ответственность. Формального перемещения ещё нет, хотя профессиональный опыт уже становится шире. Третий вариант связан с тем, что новые компетенции учитываются в кадровых процедурах и могут повлиять на горизонтальное перемещение либо должностное продвижение. Возможна и обратная ситуация: обучение пройдено, служащий заинтересован в развитии, но внутри организации этот результат почти не используется.

Нормативное регулирование создаёт основу для профессионального развития государственных гражданских служащих, однако само по себе не связывает обучение с карьерой. Эта связь формируется в конкретном органе власти. Сначала необходимо определить, какие профессиональные задачи должно решить обучение и какие компетенции требуется развить. Затем — оценить, что изменилось после завершения программы и как это можно использовать в дальнейшей работе служащего. Здесь особенно заметна роль непосредственного руководителя и кадрового подразделения.

Поэтому оценивать профессиональное развитие только по количеству пройденных программ недостаточно. Не менее важно, соответствует ли обучение реальным служебным задачам, применяется ли полученное в работе и учитывается ли при последующих кадровых решениях. Именно на этом этапе становится понятно, осталось ли обучение отдельным образовательным мероприятием или стало частью более продолжительного профессионального развития.

Выделенные в статье варианты имеют аналитический характер. Они позволяют описать возможное продолжение обучения, но не показывают, какой из них встречается чаще. Для этого потребуется отдельное эмпирическое исследование с участием государственных гражданских служащих, их руководителей и работников кадровых подразделений. Особый интерес представляет практика использования сведений о пройденном обучении при формировании кадрового резерва, распределении новых задач и рассмотрении кандидатов на должностное продвижение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кондрашкин В. А. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих как процесс и основа их социальной мобильности // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. — 2013. — № 2. — С. 501–506. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitiie-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-kak-protsess-i-osnova-ih-sotsialnoy-mobilnosti> (дата обращения: 01.07.2026).
2. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 1. — С. 7–38. — DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38.
3. Каштанова Е. В. Направления развития карьеры государственных служащих // Вестник университета. — 2014. — № 8. — С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-kariery-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 01.07.2026).
4. Борщевский Г. А., Калмыков Н. Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих // Ars Administrandi (Искусство управления). — 2017. — Т. 9, № 4. — С. 550–569. — DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569.
5. Кочегура А. П. Управление профессиональным развитием гражданских служащих как инструмент повышения эффективности их деятельности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. — 2008. — № 2. — С. 121–133. — URL: <https://journals.rudn.ru/sociology/article/view/6126> (дата обращения: 01.07.2026).
6. Лазаренко Д. В., Антилогова Л. Н. Ценностные предпочтения в карьере государственных служащих Республики Казахстан и России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2024. — Т. 9, № 2. — С. 170–182. — DOI: 10.21603/2500-3372-2024-9-2-170-182.
7. Ковалева А. И. Профессиональная мобильность // Знание. Понимание. Умение. — 2012. — № 1. — С. 298–300. — URL: https://www.zpu-journal.ru/zpu/contents/2012/1/Kovaleva_Professional-Mobility/ (дата обращения: 01.07.2026).
8. Коростылева Н. Н. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: результаты социологического мониторинга // Вестник Поволжской академии государственной службы. — 2014. — № 2(41). — С. 58–66. — URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2445840 (дата обращения: 01.07.2026).
9. 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.

10. Баранов А. В., Котлярова О. В., Тагаев А. В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Краснодарского края) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2023. — № 4. — С. 9–16. — DOI: 10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16.
11. Ишкова В. Н., Сушкова И. В., Шахворостов Г. И. Профессиональное развитие как инструмент повышения профессионального уровня государственных гражданских служащих исполнительных органов Воронежской области // Регион: системы, экономика, управление. — 2024. — № 2(65). — С. 143–151. — URL: <https://rseu.vrn.ranepa.ru/jfiles/01072024/7.pdf> (дата обращения: 01.07.2026).
12. Борщевский Г. А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 2. — С. 7–40. — DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40.
13. Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А. Профессиональное развитие кадров публичной власти: методологические основания для эмпирического исследования // Профессиональное образование и рынок труда. — 2026. — Т. 14, № 1. — С. 21–40. — DOI: 10.52944/PORT.2026.64.1.002.
14. Татаринова Л. Н., Масленникова Е. В. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. — 2021. — Т. 8, № 1. — С. 37–51. — DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51.
15. Шарин В. И. Особенности прохождения государственной и муниципальной службы молодыми специалистами // Вестник Поволжского института управления. — 2018. — Т. 18, № 2. — С. 86–94. — DOI: 10.22394/1682-2358-2018-2-86-94.
16. Масленникова Е. В., Шебураков И. Б., Татаринова Л. Н. Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. — 2022. — Т. 22, № 2. — С. 324–336. — DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336.
17. Васильева Е. В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2018. — № 4. — С. 120–144. — DOI: 10.17323/1999-5431-2018-0-4-120-144.
18. Кеменев Д. А. Наставничество как новый формат профессионального развития госслужащих // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2019. — № 11. — С. 59–65. — DOI: 10.23672/SAE.2019.11.41486.
19. Кондрашкин В. А. Инструменты управления социальной мобильностью государственных гражданских служащих // Вестник Майкопского государственного технологического университета. — 2019. — № 3(42). — С. 170–178. — DOI: 10.24411/2078-1024-2019-13016.
20. Мартынова С. Э., Татаринова Л. Н., Еварович С. А. Система профессионального развития государственных и муниципальных служащих Российской Федерации в зеркале социологического исследования мнений руководителей // Ars Administrandi (Искусство управления). — 2026. — Т. 18, № 2. — С. 256–280. — DOI: 10.17072/2218-9173-2026-2-256-280.
21. Лобкова Е. В., Худоногова Э. Р. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт Красноярскстата // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 3. — С. 39–80. — DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80.

22. Mylona E., Mihail D. An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support // International Review of Administrative Sciences. — 2022. — Vol. 88, no. 3. — P. 739–756. — DOI: 10.1177/0020852320952858.

Pavlov Nikita Alexandrovich

Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia

E-mail: kindpavlov@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1701-5114>

Professional training and career prospects of state civil servants: a sociological analysis

Abstract. The article examines the relationship between professional training and the career prospects of state civil servants. The research problem arises from the fact that training expands a civil servant's professional capabilities but does not lead to a change in his or her official position. The purpose of the study is to identify the social and organizational conditions under which training outcomes may contribute to professional and career development. The research materials include academic publications presenting theoretical approaches and findings of sociological studies, as well as regulatory legal acts and departmental materials. The study employs conceptual and comparative analysis and secondary analysis of published sociological research findings. The analysis shows that the career significance of training depends on the civil servant's motivation, the position of the immediate supervisor, the assessment of acquired competencies, and their incorporation into personnel procedures. Based on the comparison of studies, four variants of using training outcomes are identified: maintaining the professional level without a change in official position; expanding the content of work and professional experience within the current position; incorporating acquired competencies into personnel procedures with the possibility of horizontal mobility or vertical advancement; and the absence of organizational continuation of the acquired results. It is concluded that professional training creates prerequisites for career advancement, but its career effect emerges only when its outcomes are used in the personnel practices of a public authority.

Keywords: professional training; professional development; state civil servants; sociology of management; career prospects; professional mobility; personnel technologies