ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Оценка сопровождения профессионального развития в публичном секторе: обзор зарубежных исследований

Ирина Самуиловна Фишман[a]
Лев Исаакович Фишман[a, b]
Виктория Аркадьевна Прудникова[a]

EDN: HCSQIS

[a] **Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

[b] **Самарский государственный социально-педагогический университет**

Аннотация: Анализ зарубежных публикаций последних лет, посвященных теоретическим аспектам оценки сопровождения и поддержки профессионального развития государственных и муниципальных служащих (в том числе организационных форм такого развития) позволил авторам прийти к выводам о возможности описания оценки сопровождения профессионального развития как трехслойной архитектуры. Это позволяет рассматривать сопровождение профессионального развития государственных и муниципальных служащих как часть клиентоцентричного управления человеческими ресурсами. Для практики государственной службы важна институционализация этой архитектуры оценки через регламенты, роли и компетенции.

Ключевые слова: государственные и муниципальные служащие, органы государственной власти и местного самоуправления, профессиональное развитие, оценка сопровождения профессионального развития, методология оценки

Благодарность. Статья подготовлена в рамках НИР государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на 2026 год «Исследование результативности сопровождения и поддержки профессионального развития государственных и муниципальных служащих в контексте ценностей клиентоцентричности публичной власти».

Дата поступления статьи в редакцию: 30 января 2026 года.

Assessing support for professional development in the public sector: a review of international research

Irina S. Fishman[a]
Lev I. Fishman[a, b]
Viktoriya A. Prudnikova[a]

RESEARCH ARTICLE

[a] **Samara Branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

[b] **Samara State University of Social Sciences and Education**

Abstract: The authors' analysis of recent international publications on the theoretical aspects of assessing guidance and support for the professional development of state and municipal employees (including organizational forms of such development) led them to conclude that professional development guidance can be characterized as a three-tiered architecture. This allows the authors to view support for the professional development of state and municipal employees as part of a client-centered approach to human resources management. To implement this evaluation methodology in the practice of public service, it is important to establish it through regulations, roles, and responsibilities.

Keywords: state and municipal employees, state and local government bodies, professional development, assessment of professional development support, evaluation methodology

Acknowledgments. The article was prepared as part of a research project under the state assignment of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration for 2026 «Assessing the effectiveness of guidance and support for the professional development of state and municipal employees in the context of client-centered public governance values».

Received: January 30, 2026.

Введение

Повышение эффективности работы региональных органов государственной власти (далее – РОИВ) и органов местного самоуправления (далее – ОМСУ) как значимый фактор и необходимое условие дальнейшего социально-экономического развития регионов страны невозможно без адекватного этим задачам кадрового обеспечения. Во многих исследованиях последний лет фиксируется неудовлетворительный уровень подготовки служащих, не в полной мере соответствующий текущим и тем более перспективным задачам развития сферы публичной власти [Лаврова, Асриев, 2017. С. 121–125; Зайцева, Ермачкова, 2025. С. 174–182]. Исследователи констатируют, что системы государственного и муниципального управления по-прежнему сохраняют высокую степень консервативности и инертности, в них доминирует воспроизводство устоявшихся подходов, что влияет на используемые на практике модели и методы профессионального развития (далее – ПР) сотрудников РОИВ и ОМСУ [Лыгина, Бреусова, 2017. С. 201–206].

Используемые сегодня организационные формы и технологии профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих достаточно разнообразны: ротация, деловые игры, кейс-технология, модерация, проектное обучение, профессиональный коучинг, наставничество, аттестация, тьюторинг и т.д. Однако их сравнительная результативность не выступала предметом исследований. Оценка результативности мероприятий профессионального развития служащих в большинстве случаев проводится формально, по внешнему запросу, при этом фиксируется низкий уровень мотивации и потребностей в освоении новых компетенций, отсутствие интереса к тематике и содержанию программ повышения квалификации и переподготовки [Nezhina, Barabashev, Prokofiev, Utkina, 2021. P. 1435–1445]. При этом требования Стандарта клиентоцентричности предполагают осуществление сопровождения профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих на базе организации обратной связи. Таким образом, вопросы построения оценки результативности организационных форм сопровождения и поддержки профессионального развития государственных и муниципальных служащих в контексте ценностей клиентоцентричности публичной власти являются актуальными. Разработке этих вопросов могло бы способствовать изучение зарубежных подходов к такой оценке.

Данный обзор зарубежных публикаций последних лет посвящен не вопросам сопровождения и поддержки профессионального развития государственных и муниципальных служащих как таковых, а теоретическим аспектам именно *оценки* результативности сопровождения и поддержки профессионального развития (в том числе организационных форм такого развития) государственных и муниципальных служащих. Сквозным нормативным ориентиром обзора выступает клиентоцентричность публичной власти. Аналитически она задает двойную оптику оценки. Во-первых, внутренняя клиентоцентричность рассматривает служащего как внутреннего клиента сервиса развития персонала; качество сопровождения оценивается по доступности, удобству, персонализации и поддержке переноса обучения в практику деятельности. Во-вторых, внешняя клиентоцентричность задает конечный критерий значимости ПР – вклад в улучшение жизни граждан и результативности публичных органов власти и организаций. Такое соединение позволяет связать индикаторы «внутреннего сервиса» с общественной ценностью и избежать редукции оценки до формальных показателей охвата обучением.

В обзоре сопоставляются руководства международных организаций и правительственные стандарты оценки и исследования лидерства в государственном управлении. Большое внимание также уделяется: экспериментальным дизайнам оценки; переносу обучения в практику деятельности; realist evaluation («контекстно обоснованной оценке» – подходу к оценке, предполагающему выявление того, что работает, для кого, в каких условиях и почему, то есть связывает контекст, механизм и результат, а не просто фиксирует факт наличия или отсутствия эффекта); contribution analysis (анализу вклада – подходу к оценке, предполагающему обоснование того, что воздействие (например, обучение) действительно внесло вклад в наблюдаемые результаты деятельности, проверку причинно-следственных связей и альтернативных объяснений); развитию evaluation capacity (способности к оценке – способности организации / системы регулярно и качественно проводить оценку (деятельности людей, данных, методов, процессов) и использовать ее результаты для управленческих решений и улучшения деятельности).

Эволюция исследовательского интереса к эффективности профессионального развития в публичном секторе

Эволюция исследований профессионального развития в публичном секторе отражает общий поворот к доказательности и управлению на основе данных. Если на практике долго доминировала ло-

гика «наращивания обучения» (рост охвата и числа программ), то исследовательский фокус постепенно смещался к вопросу о том, при каких условиях ПР дает устойчивые изменения в поведении и управленческих практиках. Характерным индикатором такого поворота стала интенсификация полевых экспериментов в государственном управлении. Так, Хансен и Туммерс в систематическом обзоре показывают, что экспериментальный дизайн оценки (схема исследования, подразумевающая сравнение экспериментальных и контрольных групп с тем, чтобы различия в результатах можно было обоснованно интерпретировать как причину произведенного в экспериментальной группе воздействия) применяется все шире, а исследовательские вопросы переходят от описания обучающих воздействий к измерению и оценке их эффектов с выявлением причинно-следственных связей [Hansen, Tummers, 2020. P. 921–931].

Параллельно укрепляется корпус исследований лидерства в публичной сфере и развития лидерских качеств. Метаанализ исследователей [Backhaus, Vogel, 2022. P. 986–1003] демонстрирует, что эффекты стилей лидерства и программ развития лидерства существенно зависят от контекста и используемых методов. Это подталкивает оценку ПР к контекстно-чувствительным моделям: эффективность перестает быть универсальной величиной и становится функцией организационной среды (регуляторных ограничений, культуры обратной связи, автономии руководителей, цифровой зрелости), а также того, как сопровождение поддерживает применение новых практик на рабочем месте.

Изменения в «инфраструктуре» ПР также усиливают интерес к оценке результативности. На уровне государств возрастает разнообразие портфелей лидерских программ, что усиливает потребность в сопоставимости и стандартах оценки ([Dandalt, 2024. P. 570–581], OPM, FedLDP[1]). Одновременно цифровизация и внедрение микрообучения (microlearning – обучение в формате коротких или краткосрочных модулей) создают новые форматы, которые трудно оценивать традиционными показателями «реакции обучаемых» и «удовлетворенности». Мониб в своем обзоре показывает, что цифровые форматы обучения оставляют обширные цифровые следы, но повышают риск подмены результативности показателями активности [Monib, Qazi, Apong, 2024].

Наконец, развитие HR-аналитики открывает новые возможности для связывания обучения, кадровых траекторий и показателей деятельности органов власти, организаций, их подразделений. В другом обзоре [Cho, Choi S., Choi H., 2023. P. 41–62] сообщается, что такие подходы могут повышать управляемость ПР, однако усиливают требования к этике данных и к корректной интерпретации причинно-следственных связей. В совокупности эти тенденции задают исходный тезис обзора: современная оценка ПР должна охватывать как доказательность (включая эксперименты и квазиэксперименты), так и чувствительность к контексту и механизмам, особенно в части сопровождения.

Методологические подходы к оценке эффективности профессионального развития в публичном секторе

Методологическое поле оценки ПР и его организационных форм формируется на пересечении традиций оценки программ / политики и исследований переноса результатов этого обучения в деятельность. С одной стороны, универсальные критерии оценки задают «язык» сопоставимости. В обновленных критериях предложена рамка, включающая релевантность, согласованность, результативность, эффективность, действенность и устойчивость. Применительно к ПР это переводит оценку из узкого образовательного измерения в измерение общественной ценности и устойчивых изменений[2]. С другой стороны, OECD подчеркивает, что критерии нельзя применять механически – их следует интерпретировать в контексте целей и ограничений конкретной системы публичной службы, иначе оценка превращается в формальную процедуру[3].

Государственные стандарты оценки дополняют эту рамку технологией проектирования оценок. «Magenta Book»[4] HM Treasury фиксирует, что от-

1 U.S. Office of Personnel Management (OPM). Evaluating Leadership Development Programs. 2014. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/reference-materials/tools/evaluating-leadership-development-tools.pdf; U.S. Office of Personnel Management (OPM). Federal Leadership Development Programs (FedLDP). Washington, DC: OPM; n.d. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/federal-leadership-development-programs

2 OECD / DAC. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria – Definitions and Principles for Use. 2019. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf

3 OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. 2021. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en

4 "Magenta Book" – это официальный методический документ правительства Великобритании (His Majesty's Treasury / HM Treasury), который задает центральные рекомендации по оценке (evaluation) государственных политик, программ и проектов: как задавать вопросы оценки, проектировать дизайн, собирать и анализировать данные, интерпретировать результаты и обеспечивать их использование в управленческих решениях.

правной точкой должна быть теория изменений и ориентация на использование результатов оценки[5]. Для ПР это означает: оценка должна позволять принимать решения о способах и масштабе сопровождения, а не ограничиваться постфактум-описанием. Приложение «Magenta Book Annex A» предлагает своеобразное «меню» аналитических методов – от экспериментов до качественных стратегий – и тем самым позволяет выбирать дизайн не по привычке, а в соответствии с исследовательской задачей и доступностью данных[6].

В публичном секторе ПР часто представляет собой сложное, комплексное воздействие: оно комбинирует обучение, изменение процессов, поддержку руководителей и цифровые инструменты. Обновленное руководство по сложным воздействиям [Skivington, Matthews, Simpson et al., 2021] предлагает рассматривать эффективность и реализацию как две стороны одной оценки. Для сопровождения это принципиально: отсутствие эффекта может быть следствием не «неработающего механизма», а слабой реализации (низкая интенсивность контактов наставник – работник, бюрократизация, нехватка времени). Именно поэтому гайд «Handling Complexity» подчеркивает необходимость учитывать нелинейность, обратные связи и адаптацию реализации[7].

Контекстный ответ на проблему сложности дают теоретико-ориентированные подходы. Контекстно обоснованная оценка (realist evaluation) строится вокруг конфигураций «контекст – механизм – результат» и тем самым подходит для сопровождения ПР, когда один и тот же формат (например, наставничество) работает по-разному в зависимости от культуры доверия, нагрузки и поддержки руководителя[8]. Стандарты отчетности RAMESES II[9] [Wong, Westhorp, Manzano et al., 2016] повышают качество таких оценок, фиксируя требования к описанию программы, механизмов и доказательств. Вместе с тем исследование, проведенное в логике картирующего обзора (mapping review), показывает, что контекстно обоснованные исследования часто опираются преимущественно на качественные данные и нуждаются в смешанных дизайнах [Renmans, Castellano, 2023].

Еще один важный класс методологий – стратегии выявления причинно-следственных связей в условиях ограниченной атрибуции (например, отсутствия контрольной группы, наличия многочисленных факторов или причин, влияющих на результат, когда вклад каждого фактора или каждой причины трудно отделить). Анализ обусловленности или анализ вклада (contribution analysis) [Mayne, 2019. P. 171–191] предлагает строить и проверять логические цепочки «вклада», систематически сопоставляя альтернативные объяснения. Сравнение такого анализа с родственными подходами [Leeuw, 2023. P. 403–421] и современная рефлексия его развития [Nielsen, Lemire, 2025] подчеркивают рост требований к прозрачности аналитических процедур. Для ПР это значимо: эффекты сопровождения разворачиваются на фоне одновременно воздействующих факторов изменений, и без четкой стратегии выявления причин оценка рискует остаться набором правдоподобных, но непроверенных решений.

Прикладные рамки оценки программ ПР дополняют методологическое поле технологией. Руководство CDC[10] предлагает построение оценки как цикла – от вовлечения стейкхолдеров и описания программы до сбора доказательств и обеспечения использования результатов. Это хорошо сочетается с клиентоцентричным подходом: оценка сопровождения ПР государственных и муниципальных служащих должна быть устроена как сервис обратной связи и улучшений для участников и руководителей, а не как «отчет ради отчета».

Модели оценки результативности профессионального развития в публичном секторе

Если методологические рамки задают правила построения оценки, то модели результативности определяют, что именно считать результатом и как связать уровни результатов (например, уровни восприятия обучения, его результатов, переноса результатов в деятельность на рабочем месте,

5 HM Treasury. Magenta Book Annex: Analytical methods for use within an evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf

6 HM Treasury. Magenta Book Supplementary Guide: Government Analytical Evaluation Capabilities Framework. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96c459e90e071a145ec512/Magenta_Book_supplementary_guide._Government_Analytical_Evaluation_Capabilities_Framework._Accessible_version.pdf

7 Там же.

8 HM Treasury. Magenta Book Supplementary Guide: Government Analytical Evaluation Capabilities Framework. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96c459e90e071a145ec512/Magenta_Book_supplementary_guide._Government_Analytical_Evaluation_Capabilities_Framework._Accessible_version.pdf

9 Realist and Meta-narrative Evidence Syntheses: Evolving Standards: набор стандартов отчетности (reporting standards) для реалистских оценок (realist evaluations) и заключений, сделанных в логике таких подходов (realist syntheses).

10 Центры по контролю и профилактике заболеваний США (Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Program Evaluation Framework Action Guide. 2024. https://www.cdc.gov/evaluation/media/pdfs/2024/12/FINAL-Action-Guide-for-DFE-12182024_1.pdf)

эффективности деятельности органа управления, качества услуг для граждан). В практике широко распространены многоуровневые модели эффективности обучения, отделяющие реакцию участников, обучение, изменения поведения и организационные результаты. Для публичного сектора принципиально важно, чтобы эти уровни были встроены в теорию изменений и в логику клиентоцентричности: показатели опыта служащего как внутреннего клиента должны быть связаны с изменениями практики деятельности и с конечной общественной ценностью.

Рекомендации по оценке лидерских программ OPM задают образец для практической системы метрик: от анализа потребностей и качества дизайна до измерения поведения и результатов[11]. Эту логику усиливает интегральная (composite) рамка оценки эффективности обучения, предложенная в исследовании [Paul, Burman, Singh, 2024], которая стремится связать уровни результатов с параметрами качества обучения и тем самым сократить разрыв между измеряемыми и значимыми эффектами.

Для публичного сектора центральным механизмом остается перенос обучения в практику деятельности (training transfer), поскольку именно он связывает обучение и изменения в рабочем поведении. Факторная модель MEVIT[12] в администрации Каталонии, показывает, как можно диагностировать барьеры переноса и факторы, способствующие переносу [Quesada-Pallarès, 2012. P. 1751–1755]. В контексте сопровождения ПР государственных и муниципальных служащих модель полезна тем, что позволяет оценивать поддержку не «в целом», а через управление условиями переноса: что именно нужно усилить (поддержку руководителем, постановку задач на применение, обратную связь, возможности применения), чтобы клиентоцентрично (через улучшение качества сервиса сопровождения) повысить результативность развития. Последующие исследования подтверждают, что намерение переноса и фактический перенос в условиях e-Learning связаны, но их связь зависит от условий рабочей среды и организационной поддержки [Quesada-Pallarès, Gonzalez, Pineda-Herrero, Cascallar, 2022. P. 359–385]. Систематические обзоры [Yang, Watson, 2022. P. 327–365; Shukla, Dash, 2023] уточняют роль мотивации, установок и факторов среды, поддерживая идеи построения многоуровневых моделей с медиаторами и модераторами.

Из этого следует методологически важный вывод: результативность сопровождения ПР государственных и муниципальных служащих следует оценивать не только с помощью конечных показателей (например, через изменение организационной эффективности), но и с учетом промежуточных показателей – показателей механизмов переноса (мотивации, намерения, поддержки руководителя, возможностей применения). Такой подход согласуется с логикой оценки сложных воздействий [Skivington, Matthews, Simpson et al., 2021], где оценка реализации и механизмов является условием корректной интерпретации эффектов.

Практическим мостом между уровнями результатов выступают «кейсовые» и смешанные подходы. Success Case Method демонстрирует, как через анализ наиболее успешных и наименее успешных случаев можно выявлять условия переноса и тем самым объяснять вариативность эффектов сопровождения [Lee J., Jeon, Kim, Lee S., 2017]. В совокупности это позволяет строить оценку не как фиксацию среднего эффекта, а как выявление механизмов и условий, в которых сопровождение обеспечивает результат.

Методологии анализа эффективности организационных форм сопровождения профессионального развития

Организационные формы сопровождения ПР – это набор механизмов, которые обеспечивают переход от обучения к изменению практик. Их можно трактовать как «сервис переноса»: сопровождение снижает барьеры для применения, обеспечивает регулярность практики, поддерживает рефлексию и формирует социальные нормы. Поэтому оценка эффективности сопровождения должна быть методологически отделена от оценки самого учебного контента и строиться вокруг того, что меняется в рабочем поведении и почему.

Полевые эксперименты задают важные ориентиры проектирования и измерения. Так, Хаунструп и Йенсен показывают, что сочетание лидерского обучения с своевременными подсказками (nudges, дословно – «подталкивания»), встроенными в рабочие процессы, может усиливать мотивацию руководителей к развитию [Haunstrup, Jensen, 2024]. Методологический смысл результата – в переводе сопровождения из «посттренингового обслуживания» в дизайн рабочей среды: поддержка должна осуществляться там, где происходит работа, и

11 U.S. Office of Personnel Management (OPM). Evaluating Leadership Development Programs. 2014. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/reference-materials/tools/evaluating-leadership-development-tools.pdf

12 Модель факторов, влияющих на перенос обучения (training transfer) в рабочую практику; модель задает набор измеряемых факторов, по которым можно оценивать, почему обучение / повышение квалификации «переходит» или «не переходит» в реальную работу.

восприниматься как помощь, а не как дополнительная бюрократия. В сходной логике Бэкхаус демонстрирует потенциал микровмешательств на предтренинговом этапе – коротких процедур калибровки ожиданий и постановки целей, которые повышают готовность работников к развитию и тем самым усиливают шансы переноса [Backhaus, 2025].

Экспериментальные исследования в смежных областях подтверждают ценность измерений с использованием нескольких независимых источников данных (например, самооценки, оценки руководителя / подчиненных, административных показателей). Рандомизированный эксперимент по трансформационному и распределенному лидерству [Kjeldsen, Andersen, 2023. P. 80–103] демонстрирует, что эффекты воздействий могут проявляться по-разному в самооценках руководителей и в оценках подчиненных, что усиливает требование к триангуляции данных. В более широком публичном контексте работа по обучению в судебной системе показывает, что цифровые компоненты сопровождения (платформенная поддержка, контроль прогресса, обратная связь) могут быть связаны с изменениями производственных показателей, если они институционально встроены и поддерживают перенос обучения в рабочую практику[13].

Параллельно формируется методология измерения факторов переноса как «операционального ядра» сопровождения. В исследовании [González-Ortiz de Zárate, Alonso García, Quesada-Pallarès, Berrocal Berrocal, McLean, 2024. P. 3112–3144] показывается, что перенос в публичной администрации может прогнозироваться через сочетание индивидуальных установок и факторов среды (поддержка руководителя, возможности применения, психологический климат). С практической точки зрения это означает, что оценка сопровождения может быть построена как управление рисками переноса: мониторинг ведущих индикаторов позволяет корректировать поддержку до того, как станет очевидным отсутствие эффекта в конечных показателях.

Сопровождение включает и когнитивно-поведенческие техники, позволяющие «закреплять» новые практики. Гринан подчеркивает результативность планов «если…, то…» (implementation intentions, или «намерения реализации») для переноса онлайн-обучения [Greenan, 2023. P. 577–602]. Такие механизмы удобно оценивать через формирование планов, их выполнение и частоту целевых действий. Систематические обзоры [Yang, Watson, 2022. P. 327–365; Shukla, Dash, Kumar, 2024. P. 363–390] уточняют роль установок, мотивации, осознаваемой самоэффективности и факторов рабочей среды, что позволяет переводить сопровождение в измеримые гипотезы и дизайн индикаторов.

Отдельная линия исследований касается провайдеров сопровождения – тренеров и внутренних преподавателей. Кох и соавт. демонстрируют, что знание тренеров о переносе может целенаправленно развиваться и измеряться [Koch, Wisshak, 2025. P. 255–265]; также определяется различие между знанием о переносе и трансфер-поддерживающим поведением [Wisshak, Naumann, Koch, Spener, 2025]. Предлагаемые модели подготовки тренеров [Wisshak, Schäfer et al., 2025. P. 449–461] связывают обучение провайдеров с условиями переноса. Для публичного сектора это особенно важно, поскольку внутренние учебные центры часто выступают частью экосистемы сопровождения и могут становиться «узким местом» результативности.

Наконец, эмпирические исследования факторов переноса среди госслужащих в разных контекстах показывают, что универсальные рецепты сопровождения ограничены. Бхат [Bhat, 2024. P. 86–117], изучая государственных служащих в Северной Индии, подтверждает роль организационной поддержки и возможностей применения, что в публичном секторе часто зависит от регуляторных рамок и управленческих практик. Отсюда следует, что оценка сопровождения должна быть контекстно-чувствительной и включать диагностику условий, а не только «эффектов после участия».

Институциональные и системные подходы к исследованию эффективности профессионального развития

Системный подход к эффективности ПР государственных и муниципальных служащих становится неизбежным, когда профессиональное развитие рассматривается как долгосрочный механизм формирования administrative capacity (в англоязычной литературе «способность органов власти разрабатывать и реализовывать решения так, чтобы они реально приводили к результатам») и качества управления. С этой точки зрения отдельная программа – лишь элемент инфраструктуры: кадровых правил, карьерных траекторий, практик руководства, цифровых инструментов и культуры использования данных. Следовательно, оценка сопровождения ПР должна включать «системные условия» появления эффекта: ресурсы, компетен-

13 *Chen D., Ramos-Maqueda M., Silveira B.* Employee Training and Judicial Performance: Experimental Evidence from Peru. Working paper. 2024 (December 13). https://users.nber.org/Kdlchen/papers/Employee_Training_and_Judicial_Performance.pdf

ции в области оценивания, стандарты данных, механизмы обратной связи и институциональные стимулы применения новых практик.

Литература по способности к оценке (evaluation capacity) предоставляет необходимый инструментарий. Интегративный обзор [Bourgeois, Lemire, Fierro, Castleman, Cho, 2023. P. 29–49] показывает, что evaluation capacity включает не только индивидуальные навыки, но и организационные процессы, культуру использования результатов. Другие исследователи [Al Hudib, Cousins, 2022. P. 29–48] связывают evaluation capacity с наличием и качеством оценочной политики (evaluation policy): без формализации ролей, стандартов и этических правил оценка остается эпизодической и слабо влияет на улучшение программ ПР.

Для ПР госслужащих это означает, что сопровождение часто устроено «межорганизационно» – через центры компетенций, региональные структуры, партнерства и сетевые программы. Тогда важным становится межорганизационное развитие evaluation capacity. Лаубек и соавт. [Laubek, Bourgeois, 2024. P. 190–210] отмечают, что межорганизационное развитие оценочного потенциала (interorganizational evaluation capacity building) помогает выстраивать совместимые данные и сопоставимые выводы, что особенно актуально для портфельного управления программами ПР на уровне государства или региона.

Системный подход требует и диагностики «готовности» организаций к оценке. Нильсен [Nielsen, Lemire, Bourgeois, Fierro, 2024] демонстрирует, что инструменты измерения межорганизационной способности к оценке различаются по структуре и способам измерения, но полезны как диагностический слой для выбора реалистичных дизайнов оценки. В других исследованиях [Ngai, Cheung, Li, Zhao, Wang, Jiang et al., 2022; Ngai, Cheung, Chen, Li, Wai-lam, Zhou, Lee, Chanet, 2024] говорится о возможности психометрической валидации шкал способности к оценке, что делает контекстные переменные более измеримыми и пригодными для сравнительных исследований.

Нормативный контур системного подхода поддерживается государственными рамками компетенций в области оценивания. Так, Government Analytical Evaluation Capabilities Framework описывает требования к компетенциям аналитиков и организаторов оценки, подчеркивая необходимость сочетания дизайна, методов, данных, коммуникации и использования результатов[14]. В итоге оценка сопровождения ПР приобретает институциональный характер: она зависит не только от качества отдельных исследований, но и от способности системы публичной службы устойчиво собирать данные, интерпретировать их и превращать выводы в управленческие решения.

Международные организации и национальные агентства как источники методологий оценки эффективности профессионального развития

Международные организации и правительственные методологические центры играют двойную роль: они задают стандарты оценки (критерии, процедуры, требования к доказательности) и формируют язык, на котором обсуждаются результаты и общественная ценность кадровых воздействий. В этом смысле критерии OECD / DAC можно рассматривать как «метарамку», позволяющую связывать профессиональное развитие с целями политики и управления: релевантность – с потребностями служащих и граждан, согласованность – с другими реформами, эффективность – с ресурсами, воздействие – с общественной ценностью, а устойчивость – с институционализацией изменений[15].

Документ OECD развивает эту рамку в практическом направлении: критерии следует применять «вдумчиво», то есть с учетом контекста и логики использования результатов[16]. Для сопровождения ПР это особенно важно, поскольку часть эффектов проявляется не в «среднем» приросте компетенций, а в изменении условий переноса – поддержке руководителя, возможностях применения и снижении организационных барьеров. В итоге критерии становятся не чек-листом, а способом структурировать вопросы и основания для выводов.

Европейский контур «лучшего регулирования» добавляет к этому ожидания прозрачности и ретроспективной оценки. Better Regulation Guidelines Европейской комиссии и отчет OECD о практиках Better Regulation в ЕС акцентируют важность участия стейкхолдеров, прозрачности данных, ретроспективной оценки и анализа эффективности[17].

14 HM Treasury. Magenta Book Annex: Analytical methods for use within an evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf

15 OECD / DAC. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria – Definitions and Principles for Use. 2019. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf

16 OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. 2021. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en

17 OECD. Better Regulation Practices across the European Union 2022. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/better-regulation-practices-across-the-european-union-2022_51d00421/6e4b095d-en.pdf

Хотя эти документы относятся к регуляторной политике, их методологическая логика применима и к кадровым воздействиям: ПР как инструмент повышения качества государственного управления должно демонстрировать общественную ценность, издержки и альтернативы.

Британский комплекс Magenta Book[18] представляет один из наиболее детализированных государственных стандартов: от общих принципов до конкретных методов (Annex A), учета сложности, контекстно обоснованной оценки и оценки компетенций. Для исследовательского поля ПР государственных и муниципальных служащих он важен как пример того, как методология переводится в управленческую технологию и институционализируется через компетентностные рамки и методические гайды.

Американский опыт в части лидерского развития представлен каталогом FedLDP и руководством OPM по оценке лидерских программ[19]. Эти источники демонстрируют управленческую логику оценки: измерения должны поддерживать решения о дизайне и масштабировании программ, а не ограничиваться отчетностью. В иной сфере, но с близкой логикой Action Guide CDC показывает технологизацию программной оценки через прикладные шаги и шаблоны, что полезно для построения ведомственных стандартов оценки сопровождения.

Технологии оценки результативности и эффективности организационных форм сопровождения профессионального развития

На уровне технологий оценка сводится к практическим решениям: какие данные собирать, как объединять источники, какими методами проверять теорию изменений и как обеспечивать использование результатов. В публичном секторе технологический выбор всегда ограничен регуляторными требованиями к данным, этикой, ресурсами аналитиков и зрелостью информационных систем. Поэтому ключевой принцип – подбирать технологию под задачу оценки, а не под доступный инструмент[20].

Первая группа технологий связана с оценкой реализации (process evaluation) и «привязкой» результатов к качеству исполнения. Подразумевается, что без анализа качества реализации невозможно корректно интерпретировать эффекты [Skivington, Matthews, Simpson et al., 2021]. Для сопровождения ПР это означает необходимость фиксировать «количество и качество» поддержки: частоту контактов «наставник – участник», длительность и содержание сессий коучинга, соблюдение протоколов обратной связи, вовлеченность руководителей, использование цифровых инструментов. Такой слой данных позволяет отличать отсутствие эффекта из-за плохой реализации от отсутствия эффекта при корректной реализации[21].

Вторая группа технологий – построение измерительной модели переноса и регулярные экспресс-измерения (pulse surveys). Исследования переноса в e-Learning и онлайн-обучении показывают, что отсроченные измерения (то есть измерения через некоторое время после обучения: четыре-шесть недель, три месяца, шесть месяцев и т.д.) и использование «приводящих» индикаторов (leading indicators), то есть индикаторов, которые характеризуют не итоговый результат, а предсказывают вероятность переноса / эффекта, оценивающие механизмы и условия, которые «ведут» к результату, а не сам результат, существенно повышают валидность выводов [Quesada-Pallarès, Gonzalez, Pineda-Herrero, Cascallar, 2022. P. 359–385; Greenan, 2023]. Таксономии факторов переноса [Shukla, Dash, 2023] и обзоры по установкам [Yang, Watson, 2022. P. 327–365] позволяют проектировать шкалы мониторинга, связывающие сопровождение с мотивацией, осознаваемой самоэффективностью, поддержкой руководителя и возможностями примене-

18 HM Treasury. Magenta Book Annex: Analytical methods for use within an evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf; HM Treasury. Magenta Book Supplementary Guide: Government Analytical Evaluation Capabilities Framework. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96c459e90e071a145ec512/Magenta_Book_supplementary_guide._Government_Analytical_Evaluation_Capabilities_Framework._Accessible_version.pdf; HM Treasury. Magenta Book Supplementary Guide: Guidance for Conducting Regulatory Post Implementation Reviews. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cefad3bf7f4120cb18ac/Magenta_Book_supplementary_guide._Guidance_for_Conducting_Regulatory_Post_Implementation_Reviews.pdf; HM Treasury. Magenta Book Supplementary Guide: Handling Complexity in Policy Evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96c98ed3bf7f412d7f7bb0/Magenta_Book_supplementary_guide._Handling_Complexity_in_policy_evaluation.pdf; HM Treasury. Magenta Book Supplementary Guide: Realist Evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96c869d3bf7f41224bf3c3/Magenta_Book_supplementary_guide._Realist_Evaluation.pdf

19 U.S. Office of Personnel Management (OPM). Evaluating Leadership Development Programs. 2014. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/reference-materials/tools/evaluating-leadership-development-tools.pdf; U.S. Office of Personnel Management (OPM). Federal Leadership Development Programs (FedLDP). Washington, DC: OPM; n.d. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/federal-leadership-development-programs

20 HM Treasury. Magenta Book Annex: Analytical methods for use within an evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf

21 Там же.

ния. Технологически это может быть реализовано посредством серии коротких опросов (до / сразу после / через один / три / шесть месяцев), дополненных поведенческими индикаторами и данными руководителей.

Третья группа технологий – каузальные или причинные дизайны. Annex A Magenta Book[22] предлагает «меню» экспериментальных и квазиэкспериментальных методов, а Хансен и Туммерс отмечают, что органы государственной власти и муниципалитеты могут применять полевые эксперименты, если заранее продуманы этика, процедуры и операционализация результатов [Hansen, Tummers, 2020. P. 925–930]. Для сопровождения ПР особенно перспективны технологии, использующие естественные вариации: поэтапный запуск сопровождения в разных подразделениях, различия в интенсивности контактов, внедрение цифровых подсказок. Это позволяет оценивать эффекты без «идеальной» рандомизации, но требует строгой спецификации предпосылок и проверки устойчивости результатов.

Четвертая группа технологий – конфигурационные и смешанные методы, которые ближе к реальности сложных организационных систем. Работа современного исследователя [Islam, Jilani, Karim, 2024] показывает, как сочетание QCA (качественного сравнительного анализа) и нейросетевых моделей (ANN) позволяет выявлять конфигурации условий успеха и оценивать способность индикаторов предсказывать достижения результатов. Для сопровождения ПР это особенно релевантно: эффект часто является продуктом «пакета» условий (например, предтренинговая калибровка ожиданий, поддержка руководителя, планы «если…, то…» вместе с мягким стимулированием («nudges»)). Конфигурационные методы дают язык описания таких пакетов и тем самым поддерживают клиентоцентричный дизайн сервисов сопровождения: поддержка может быть адаптирована к профилям участников и контекстам подразделений.

Пятая группа технологий – теоретико-ориентированные процедуры уточнения механизмов. Для контекстно обоснованной оценки (realist evaluation) важно не только описывать механизмы, но и уточнять их на основе эмпирических данных. Алдамман и соавт. [Aldamman, Vallières, Gilmore, 2024] показывают методологический потенциал метода виньеток как инструмента проверки и уточнения программной теории, что может применяться и к сопровождению ПР: виньетки помогают выявлять, какие элементы поддержки запускают целевые механизмы мотивации, ответственности и применения в разных контекстах. Вонг и соавт., Ренманс, Кастеллано [Wong, Westhorp, Manzano, 2016; Renmans, Castellano, 2023] подчеркивают, что такие процедуры особенно ценны в смешанных дизайнах, где качественные данные дополняют количественные эффекты.

Шестая группа технологий – ретроспективная оценка и постоценка (post-implementation review). Guidance for Conducting Regulatory Post Implementation Reviews предлагает структуру анализа фактических эффектов, неожиданных последствий и качества реализации[23]. В ПР это позволяет системно оценивать сопровождение: какой «ценой» достигнуты результаты (временные издержки служащих, нагрузка на руководителей), как распределились эффекты между группами, не возникли ли побочные эффекты (рост отчетности, формализация, неравенство доступа). Такая логика поддерживает клиентоцентричность, поскольку переводит внимание к опыту пользователя и к справедливости доступа.

Наконец, сквозной технологией становится интеграция данных и HR-аналитика. В исследовании [Cho, Choi S., Choi H., 2023. P. 41–62] показано, что в публичном секторе возможно связывать обучение и сопровождение с кадровыми траекториями и показателями подразделений, однако это требует строгого управления качеством данных, прозрачности моделей и этики. Практический вывод для клиентоцентричного подхода – строить аналитику как поддержку улучшений сервиса (например, выявление барьеров переноса), а не как инструмент санкций; иначе доверие участников снижается, а данные искажаются.

Методология оценки эффективности профессионального развития сотрудников государственных организаций в контексте концепции внутренней клиентоцентричности

Внутренняя клиентоцентричность в контексте ПР означает переопределение служащего как пользователя и со-создателя внутреннего сервиса развития. Это не заменяет внешнюю ориентацию публичной власти на граждан, но уточняет механизм достижения этой цели: качество публичных услуг зависит от того, насколько служащим предоставлен доступный, справедливый и поддерживающий сервис развития, который снижает барьеры переноса и поддерживает мотивацию к изменению практик.

Методологически внутренняя клиентоцентричность требует расширения системы показателей, прежде всего на входах и процессах. В терминах OECD / DAC релевантность должна оцениваться

22 HM Treasury. Magenta Book Annex: Analytical methods for use within an evaluation. 2020. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf

23 Там же.

не только как соответствие стратегическим приоритетам, но и как соответствие реальным потребностям служащих[24]. Это предполагает диагностику «точек боли» внутреннего клиента: сложность доступа к программам, низкая согласованность с рабочей нагрузкой, отсутствие персонализации, дефицит обратной связи и поддержки применения. OECD поддерживает такую трактовку, подчеркивая контекстную адаптацию критериев и ориентацию на использование результатов[25].

Клиентоцентричность также меняет трактовку эффективности. Ресурсная эффективность сопровождения – это не только сокращение затрат, но и оптимизация «ценности за усилие»: какие форматы дают больший прирост переноса при меньших затратах времени и внимания служащих. В этой логике микровоздействия и мягкое стимулирование или подталкивание (nudges) выглядит перспективным: это интегрируется в рабочие процессы и снижает транзакционные издержки участия [Haunstrup, Jensen, 2024; Backhaus, 2025].

Для клиентоцентричного подхода к оценке важно удерживать связь внутреннего опыта с организационными и институциональными результатами. В работе азиатских ученых [Hyeon-Suk Lyu, Tae Hyung Kim, Daeun Sung, Jae Moon, 2022. P. 172–190] показано, что результаты программ обучения гражданской службы в ряде стран Юго-Восточной Азии связаны с показателями качества управления (quality of government). В методологическом плане это означает, что эффект ПР зависит от институционального контекста, поэтому оценка сопровождения должна включать контекстные переменные (зрелость управления, качество процедур, уровень доверия и способности к использованию данных), чтобы корректно интерпретировать различия в результатах.

Внутренняя клиентоцентричность подчеркивает значимость промежуточных механизмов, прежде всего мотивации и установок. Янг и Вотсон в систематическом обзоре [Yang, Watson, 2022. P. 327–365] выявили, что мотивация часто выступает медиатором переноса; следовательно, оценка сопровождения должна измерять, как сервис развития поддерживает смысл, автономию, ясность ожиданий и ощущение организационной поддержки. Практические рамки OPM и CDC дают для этого технологии: вовлечение стейкхолдеров, регулярные измерения, обратную связь и обеспечение использования результатов.

Наконец, клиентоцентричная рамка усиливает внимание к справедливости доступа. HR-аналитика и административные данные могут выявлять неравенство участия и различия эффектов по подразделениям и группам, однако исследователи [Cho, Choi S., Choi H., 2023. P. 41–62] предупреждают о рисках смещений и необходимости этичного управления данными. Практический критерий клиентоцентричности в оценке – прозрачность для участников и «возврат ценности»: результаты оценки должны возвращаться пользователям в форме улучшения сервиса сопровождения, иначе клиентоцентричность становится декларацией.

Методологические ограничения и исследовательские разрывы в оценке эффективности профессионального развития

Несмотря на рост доказательной базы, методология оценки сопровождения ПР в публичном секторе сталкивается с устойчивыми ограничениями. Во-первых, ограничена причинная идентификация: полевые эксперименты расширяются, но остаются организационно и этически сложными, а внешняя валидность и переносимость результатов между ведомствами нередко проблематичны [Hansen, Tummers, 2020. P. 921–930]. Во-вторых, метааналитические выводы по лидерству и развитию чувствительны к контекстам и способам измерения, что ограничивает возможность формировать «универсальные» рекомендации сопровождения [Backhaus, Vogel, 2022. P. 990–1003].

В-третьих, многие исследования переноса опираются на самоотчеты, а поведенческие и административные индикаторы доступны ограниченно. Систематические обзоры по переносу [Yang, Watson, 2022. P. 327–365; Shukla, Dash, 2023] подчеркивают необходимость получения данных из различных источников и отсроченных измерений. Эмпирические исследования в сфере государственного управления [González-Ortiz de Zárate, Alonso García, Quesada-Pallarès, Berrocal, McLean, 2024. P. 3112–3144; Quesada-Pallarès, Gonzalez, Pineda-Herrero, Cascallar, 2022. P. 359–385; Bhat, 2024. P. 86–117] подтверждают, что организационные условия существенно модифицируют связь между намерением и фактическим переносом. Отсюда вытекает исследовательский разрыв: недостаточно изучены инструменты мониторинга переноса, применимые в реальных условиях ведомств.

В-четвертых, теоретико-ориентированные подходы (realist evaluation, contribution analysis) обеспечивают объяснительную ценность, но требуют строгой документированности аналитических шагов и проверки альтернативных объяснений. Ренманс и Кастеллано указывают на то, что иссле-

24 OECD / DAC. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria – Definitions and Principles for Use. 2019. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf

25 OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. 2021. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en

дования в логике контекстно обоснованной оценки (realist evaluation) нередко ограничиваются качественными данными [Renmans, Castellano, 2023]. При этом стандарты отчетности задают требования, которые не всегда выполняются на практике [Wong, Westhorp, Manzano et al., 2016]. Contribution analysis предоставляет стратегию причинных утверждений в условиях множественных влияний, но требует прозрачности и систематичности [Mayne, 2019. P. 171–191; Leeuw, 2023. P. 403–421]. Современная «инвентаризация» подхода [Nielsen, Lemire, 2025] подчеркивает, что дальнейшее развитие связано с усилением доказательности и лучшей интеграцией данных.

В-пятых, технологизация оценки через HR-аналитику и платформенные данные обостряет этические риски. Исследователи указывают на смещения, непрозрачность моделей и риск корреляционной подмены причинности [Cho, Choi S., Choi H., 2023. P. 41–62]. Для клиентоцентричной публичной власти это двойной вызов: оценка должна одновременно повышать качество сервиса и сохранять доверие служащих. Отсюда потребность в стандартах данных, ясных целях использования аналитики и институционализации процедур обеспечения качества.

Наконец, отдельный исследовательский разрыв связан с ролью провайдеров сопровождения и эффектами на уровне «второй линии» – тренеров и наставников. Хотя исследования [Koch, Wisshak, 2025. P. 255–265; Wisshak, Naumann, Koch, Spener, 2025] показывают возможность менять знания и поведение провайдеров, связь этих изменений с организационными результатами и с внешней клиентоцентричностью (качеством публичных услуг) требует мультисайтовых[26] и лонгитюдных дизайнов. Параллельно исследования лидерских программ на уровне государства подчеркивают важность портфельного управления и сопоставимости показателей ([Dandalt, 2024. P. 575–581], OPM, FedLDP), что снова выводит на задачу институционализации оценки и развития способности к оценке.

Заключение

Проведенный анализ зарубежных источников позволяет выделить несколько устойчивых методологических линий. Во-первых, оценка ПР в публичном секторе смещается от измерения учебных результатов к измерению переноса, изменений поведения и управленческих практик, а также к оценке вклада в общественную ценность. Этот сдвиг поддерживается ростом экспериментальных исследований [Hansen, Tummers, 2020. P. 921–931] и развитием стандартов и критериев оценки OECD / DAC.

Во-вторых, организационные формы сопровождения и поддержки выступают критическим механизмом результативности ПР государственных и муниципальных служащих, поскольку обеспечивают перенос обучения. Поэтому оценка сопровождения должна быть построена вокруг переноса как центрального звена в цепочке причинно-следственных связей и включать измерение ведущих индикаторов (мотивация, намерение, поддержка руководителя, возможности применения), что подтверждается исследованиями переноса и специальными обзорами [Quesada-Pallarès, 2012. P. 1751–1755; Yang, Watson, 2022. P. 327–365; Shukla, Dash, Kumar, 2024. P. 363–390].

В-третьих, наиболее перспективными являются гибридные дизайны – сочетание каузальных дизайнов исследований (экспериментальных и квазиэкспериментальных – с теоретико-ориентированными подходами (realist evaluation, contribution analysis) и обязательной оценкой реализации [Skivington, Matthews, Simpson et al., 2021]).

В-четвертых, клиентоцентричность публичной власти задает практическую логику оценки: сопровождение ПР сотрудников органов публичной власти следует оценивать как качество внутреннего сервиса развития для служащих, сохраняя связь с конечной ценностью для граждан. Это требует прозрачных данных, этичного управления аналитикой и организационной способности превращать выводы в улучшения [Cho, Choi S., Choi H., 2023. P. 41–62; Bourgeois, Lemire, Fierro, Castleman, Cho, 2023. P. 29–49; Al Hudib, Cousins, 2022. P. 29–48].

Наконец, ключевые исследовательские задачи связаны с разработкой валидных поведенческих и административных индикаторов переноса, масштабированием мультисайтовых исследований и институционализацией оценки как устойчивой функции публичного управления. Оценка сопровождения ПР в этой перспективе выступает не разовой процедурой, а элементом управленческого цикла и культуры непрерывного улучшения.

Для российских исследователей практически значимым итогом сопоставления подходов является возможность описать оценку сопровождения ПР как трехслойную архитектуру. Первый слой фиксирует качество внутреннего сервиса (внутренняя клиентоцентричность): доступность и удобство участия, персонализацию поддержки, своевременность обратной связи, воспринимаемую полезность и справедливость доступа. Второй слой измеряет механизмы переноса (намерение переноса, мотивацию, осознаваемую самоэффективность, поддерж-

26 Дизайн исследования / оценки, где одна и та же программа / воздействие изучается сразу на нескольких «площадках» (sites): в разных организациях, регионах, подразделениях, учреждениях и т.п., по единому протоколу.

ку руководителя, возможности применения и фактическую частоту целевых действий). Третий слой связывает изменения практик с организационными и общественными результатами (качество процессов, показатели деятельности подразделений, качество управления и опыт граждан). Такая логика позволяет одновременно удерживать критерии OECD / DAC и требования контекстно-чувствительных дизайнов оценки сложных воздействий.

Технологически трехслойная архитектура предполагает интеграцию разнородных источников данных: опросных (пульс-опросы и 360-оценки), административных (кадровые траектории, показатели нагрузки и текучести), цифровых (использование платформ обучения и поддержки), а также качественных (интервью, фокус-группы, кейс-стади). В зависимости от зрелости данных возможен поэтапный переход от описательных и диагностических оценок к причинным дизайнам. Важным условием клиентоцентричности является управление данными и этика: прозрачность целей сбора, минимизация персональных рисков, разделение улучшений сервиса и дисциплинарного контроля, а также обратная связь участникам о том, какие изменения в сопровождении произведены на основе их данных.

Результаты анализа зарубежных источников позволяют выделить три перспективных направления исследований оценки результативности сопровождения и поддержки профессионального развития государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации. Первое – развитие валидных поведенческих индикаторов переноса, которые могут применяться в ведомственной практике без чрезмерных издержек. Второе – масштабирование мультисайтовых исследований с учетом контекстных переменных (качество управления, организационная культура, цифровая зрелость), что позволяет переходить от локальных эффектов к обобщаемому знанию. Третье – методологическая интеграция: сочетание объяснений в логике контекстно обоснованной оценки и анализа вклада с экспериментальными и квазиэкспериментальными оценками для разных типов сопровождения.

В совокупности это позволяет рассматривать сопровождение ПР государственных и муниципальных служащих как часть клиентоцентричного управления человеческими ресурсами: служащий получает сервис развития, который снижает барьеры применения, повышает качество управленческих практик и через это поддерживает улучшение публичных услуг. Такой взгляд делает оценку не внешним аудитом, а механизмом управленческой рефлексии и непрерывного улучшения – как на уровне программ, так и на уровне системы государственной службы.

Для органов публичной власти Российской Федерации важна институционализация этой архитектуры через регламенты, роли и компетенции. Приведенные рамки оценочных компетенций и подходы к развитию способности к оценке показывают, что устойчивые улучшения возможны только при закреплении ответственности за данные и регулярность циклов оценки, а также при наличии каналов принятия решений по результатам. В клиентоцентричной перспективе это означает также закрепление обязательства «закрывать контур обратной связи»: участники должны видеть, какие изменения в сопровождении произведены на основе оценки, иначе мотивация участия и качество данных снижаются.

Литература

Лаврова Е.В., Асриев С.А. Проблемы подготовки профессиональных кадров для государственной службы. *Современные наукоемкие технологии*. 2017. № 2. С. 121–125. EDN: YHHZRT

Лыгина А.В., Бреусова Е.А. Проблемы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2017. Т. 2. С. 201–206. EDN: YRVJXZ

Зайцева О.В., Ермачкова Ю.В. Оценка качества подготовки государственных служащих: зарубежные практики и российские реалии. *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2025. № 4 (60). С. 174–182. https://doi.org/10.54509/22203036_2025_4_174. EDN CDZOGN

Al Hudib H., Cousins J.B. Evaluation policy and organizational evaluation capacity building: A study of international aid agency evaluation policies. *New Directions for Evaluation*. 2022. Vol. 173. P. 29–48. https://doi.org/10.1002/ev.20494. In English

Aldamman K., Vallières F., Gilmore B. Vignettes to Support Theory Refinement: Methodological Insights from a Realist Evaluation. *International Journal of Qualitative Methods*. 2024. Vol. 23. P. 1–10. https://doi.org/10.1177/16094069231216607. In English

Backhaus L. Leader training in the public sector: Can micro-interventions at the pre-training stage enhance public leaders' motivation to develop? *International Public Management Journal*. 2025. https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2460639. In English

Backhaus L., Vogel R. Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*. 2022. Vol. 82. No. 6. P. 986–1003. https://doi.org/10.1111/puar.13516. In English

Bhat Z.H. Evaluating training effectiveness in India: Exploring the relationship between training components, metacognition and learning outcomes. *International Journal of Training and Development*. 2024. Vol. 28. No. 1. P. 86–117. https://doi.org/10.1111/ijtd.12311. In English

Bourgeois I., Lemire S.T., Fierro L.A., Castleman A.M., Cho M. Laying a solid foundation for the next generation of evaluation capacity building: findings from an integrative review. *American Journal of Evaluation*. 2023. Vol. 44. No. 1. P. 29–49. https://doi.org/10.1177/10982140221106991. In English

Cho W., Choi S., Choi H. Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13 (2). P. 41–62. https://doi.org/10.3390/admsci13020041. In English

Dandalt E. Government-level public leadership development in the United States. *Australian Journal of Public Administration*. 2024. Vol. 84 (3). P. 570–581. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12670. In English

González Ortiz de Zárate A., Alonso García M.A., Quesada-Pallarès C., Berrocal F., McLean G.N. What is the relation between training transfer evaluation factors and training transfer when measured in the Spanish Public Administration? *The International Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol. 35. No. 18. P. 3112–3144. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2399124. In English

Greenan K., Brännback M., Kock H. Implementation intentions and transfer of online training. *Human Resource Development International*. 2023. https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2174976. In English

Greenan P. The impact of implementation intentions on the transfer of training from a management development program. *Human Resource Development International*. 2023. Vol. 26. No. 5. P. 577–602. https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2174976. In English

Hansen J.A.J., Tummers L.G. A systematic review of field experiments in public administration. *Public Administration Review*. 2020. Vol. 80. No. 6. P. 921–931. https://doi.org/10.1111/puar.13181. In English

Haunstrup T.M., Jensen U.T. Leader training and nudges: field experimental evidence on public managers' development motivation. *International Public Management Journal*. 2024. https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2314055. In English

Hyeon-Suk Lyu, Tae Hyung Kim, Daeun Sung, M. Jae Moon. Linking quality of government to outcomes of civil service training programs in Southeast Asian countries. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 44. No. 2. P. 172–190. https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2028172. In English

Islam M.Z., Jilani M.M., Karim M.R. Enhancing post-training evaluation of the annual performance agreement training program (Bangladesh): a QCA / ANN mixed approach. *PLOS ONE*. 2024. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305916. In English

Kjeldsen A.M., Andersen L.B. Leader-Employee Gap in Verbal Transactional Leadership and Distributed Leadership: Evidence from a Randomized Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*. 2023. Vol. 43. No. 1. P. 80–103. https://doi.org/10.1177/0734371X211039004. In English

Koch A., Wisshak S. Strengthening Trainers' Transfer Knowledge: An Intervention Study. *International Journal of Training and Development*. 2025. Vol. 29. P. 255–265. https://doi.org/10.1111/ijtd.12349. In English

Laubek E., Bourgeois I. Interorganizational evaluation capacity building in the public health and community sectors. *Evaluation*. 2024. Vol. 30 (2). P. 190–210. https://doi.org/10.1177/13563890231207115. In English

Lee J., Jeon S., Kim S., Lee S. Evaluating training for new government officials: A Success Case Method approach. *Public Personnel Management*. 2017. Vol. 46 (4). https://doi.org/10.1177/0091026017730382. In English

Leeuw F.L. John Mayne and Rules of Thumb for Contribution Analysis: a comparison with two related approaches. *Canadian Journal of Program Evaluation*. 2023. Vol. 37 (3). P. 403–421. https://doi.org/10.3138/cjpe.75448. In English

Mayne J. Revisiting Contribution Analysis. *Canadian Journal of Program Evaluation*. 2019. Vol. 34 (2). P. 171–191. https://doi.org/10.3138/cjpe.68004. In English

Monib W.K., Qazi A., Apong R.A. Microlearning beyond boundaries: A systematic review and a novel framework for improving learning outcomes. *Heliyon*. 2025. Vol. 11. No. 2. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41413. In English

Nezhina T., Barabashev A., Prokofiev V., Utkina V. Public Personnel Job Satisfaction and Retention: The Effects of Perceived Image and Prestige of Government Jobs. *International Journal of Public Administration*. 2021. No. 44 (16). P. 1435–1445. https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1939714. In English

Nielsen S.B., Lemire S. Taking Stock of Contribution Analysis: Reflecting on the Past to Inform the Future. *Canadian Journal of Program Evaluation*. 2025. https://doi.org/10.3138/cjpe-2024-0044. In English

Nielsen S.B., Lemire S., Bourgeois I., Fierro L.A. Capturing Evaluation Capacity: Findings from a mapping of organizational evaluation capacity instruments. *Canadian Journal of Program Evaluation*. 2024. Vol. 38 (93). https://doi.org/10.3138/cjpe-2024-0001. In English

Ngai S.S., Cheung C., Chen C., Li Y., Wai-lam Ng, Zhou X., Lee S., Chanet H. Development and Validation of the Organizational Evaluation Capacity Scale among nongovernmental organizations in Hong Kong. *Journal of the Society for Social Work and Research*. 2024. https://doi.org/10.1086/732303. In English

Ngai S., Cheung C., Li Y., Zhao L., Wang L., Jiang S. et al. Validating the evaluation capacity scale among practitioners in non-governmental organizations. *Front. Psychol*. 2022. Vol. 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082313. In English

Paul S., Burman R., Singh R. Training effectiveness evaluation: advancing a Kirkpatrick model-based composite framework. *Evaluation and Program Planning*. 2024. Vol. 107 (1). https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494. In English

Quesada-Pallarès C. Training transfer evaluation in the Public Administration of Catalonia: the MEVIT factors model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 46. P. 1751–1755. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.372. In English

Quesada-Pallarès C., Gonzalez A., Pineda-Herrero P., Cascallar E. Intention to Transfer and Transfer Following eLearning in Spain. *Vocations and Learning*. 2022. Vol. 15 (2). P. 359–385. https://doi.org/10.1007/s12186-022-09292-w. In English

Renmans D., Castellano C. Methods in realist evaluation: a mapping review. *Evaluation and Program Planning*. 2023. Vol. 97. Issue C. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102209. In English

Shukla A., Dash M. A taxonomy of factors affecting transfer of online training: a systematic review. *Human Resource Development Quarterly*. 2023. https://doi.org/10.1002/hrdq.21518. In English

Shukla A., Dash S., Kumar A. Factors affecting transfer of online training: A systematic literature review and proposed taxonomy. *Human Resource Development Quarterly*. 2024. Vol. 35. No. 3. P. 363–390. https://doi.org/10.1002/hrdq.21518. In English

Skivington K., Matthews L., Simpson S.A. et al. A new framework for developing and evaluating complex interventions: update of Medical Research Council guidance. *BMJ*. 2021. Vol. 374. https://doi.org/10.1136/bmj.n2061. In English

Wisshak S., Naumann A., Koch A., Spener C. Trainers' knowledge of training transfer: Exploration of a crucial yet uncharted concept. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 2025. P. 1–21. https://doi.org/10.1007/s11618-025-01318-y. In English

Wisshak S., Schäfer P, Waveren van L. Train-The-Trainer: A Generic Offer and Use Model for the Development of Trainers. *International Journal of Training and Development*. 2025. Vol. 29 (4). P. 449–461. https://doi.org/10.1111/ijtd.12370. In English

Wong G., Westhorp G., Manzano A. et al. RAMESES II reporting standards for realist evaluations. *BMC Medicine*. 2016. Vol. 14 (96). P. 1–18. https://doi.org/10.1186/s12916-016-0643-1. In English

Yang M., Watson S. Attitudinal influences on transfer of training: a systematic literature review. *Performance Improvement Quarterly*. 2022. Vol. 34. Issue 4. P. 327–365. https://doi.org/10.1002/piq.21351. In English

References

Lavrova E.V., Asriev S.A. Problems of training professional personnel for public service. *Modern high technologies*. 2017. No. 2. P. 121–125. In Russian

Lygina A.V., Breusova E.A. Problems of vocational training, retraining and professional development of civil servants. *Scientific and Methodological Electronic Journal "Koncept"*. 2017. Vol. 2. P. 201–206. EDN: YRVJXZ. In Russian

Zaitseva O.V., Ermachkova Yu.V. Assessing the quality of civil service training: international practices and Russian realities. *Professional education in Russia and abroad*. 2025. No. 4 (60). P. 174–182. https://doi.org/10.54509/22203036_2025_4_174. EDN CDZOGN. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Ирина Самуиловна Фишман, кандидат педагогических наук, доцент, ведущий научный сотрудник
Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 443068, Самара, ул. Ново-Садовая, 106, стр. 1). E-mail: fishman-is@ranepa.ru
https://orcid.org/0000-0002-6282-0042

Лев Исаакович Фишман, доктор педагогических наук, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник
Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 443068, Самара, ул. Ново-Садовая, 106, стр. 1);
декан факультета
Самарский государственный социально-педагогический университет (Российская Федерация, 443099, Самара, ул. М. Горького, 65/67). E-mail: l_fishman@mail.ru
https://orcid.org/0000-0002-9885-7736

Виктория Аркадьевна Прудникова, кандидат педагогических наук, доцент, директор
Самарский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 443068, Самара, ул. Ново-Садовая, 106, стр. 1). E-mail: prudnikova-va@ranepa.ru
http://orcid.org/0000-0002-1943-5819

Для цитирования: *Фишман И.С., Фишман Л.И., Прудникова В.А.* Оценка сопровождения профессионального развития в публичном секторе: обзор зарубежных исследований. *Государственная служба*. 2026. № 2. С. 91–104.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Irina S. Fishman, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Leading Researcher
Samara Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Bldg. 1, 106, Novo-Sadovaya St., Samara, 443068, Russian Federation). Email: fishman-is@ranepa.ru
https://orcid.org/0000-0002-6282-0042

Lev I. Fishman, Doctor of Sci. (Pedagogical Sciences), Doctor of Sci. (Economics), Professor, Chief Researcher
Samara Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Bldg. 1, 106, Novo-Sadovaya St., Samara, 443068, Russian Federation);
Dean of the Faculty
Samara State University of Social Sciences and Education (65/67, M. Gorky St., Samara, 443099, Russian Federation).
E-mail: l_fishman@mail.ru
https://orcid.org/0000-0002-9885-7736

Viktoriya A. Prudnikova, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Director
Samara Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Bldg. 1, 106, Novo-Sadovaya St., Samara, 443068, Russian Federation). Email: prudnikova-va@ranepa.ru
http://orcid.org/0000-0002-1943-5819

For citation: *Fishman I.S., Fishman L.I., Prudnikova V.A.* Assessing support for professional development in the public sector: a review of international research. *Public Administration*. 2026. No. 2. P. 91–104.