

Черняк Т.В.

Управление компетентностью государственных служащих: из опыта Сибирской академии государственной службы¹

В современном переходном периоде развития российского общества, формирования рыночных отношений и становления государственной службы проблема управления компетентностью становится крайне актуальной, т.к. потребность в компетентных специалистах осознается не только в организациях и на предприятиях. Государственная служба на сегодняшний день является той сферой, где профессионализм крайне необходим, поскольку именно в государственном аппарате принятие решений требует серьезного, ответственного подхода, опыта, а социальные последствия политических ошибок касаются не отдельно взятого человека, а всего общества. В Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации одним из направлений кадровой политики является развитие профессиональных качеств государственных служащих. Согласно нормативной базе одним из принципов функционирования государственной службы является компетентность и профессионализм государственных служащих, что неоднократно подчеркивается в свете нынешних проводимых реформ.

Проблеме компетентности посвящено большое количество научных исследований в зарубежной литературе. Среди фундаментальных работ можно выделить исследование Дж.Равена, Д.О.Клемпа, Р.Ликерта, Дж.Мак Клелланда, Л.Спенсера. В отечественной литературе по проблеме компетентности и профессионализма можно назвать работы таких авторов, как В.Г.Игнатова, Е.А.Климова, А.И.Турчинова. Проблеме профессиональной пригодности посвящены исследования В.А.Бодрова, Л.М.Митиной и др.

Являясь комплексным организационно-правовым и социальным институтом, государственная служба обеспечивает выполнение государственными служащими конституционных функций государства, деятельность органов государственной власти, иных государственных органов, отдельных государственных учреждений, а также полномочий лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации.

Среди основных принципов государственной службы Российской Федерации на сегодняшний день является *компетентность и профессионализм государственных служащих*. Причем здесь стоит сказать о различии между понятиями профессионализма и компетентности. Под профессионализмом, согласно нормативной базе, понимается «приобретенное качество способностей личности, соответствующее профессиональным требованиям или превосходящее их»². Компетентность – «степень выраженности, проявленности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности»³. Таким образом, компетентность является высшей степенью развития профессионализма.

¹ Исследование проведено в рамках реализации научно-прикладной программы Международного проекта по гранту NASPAA - NISPAsee. Статья написана на материалах исследования, которое проводилось в группе специалистов по труду (трудовых арбитров) Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области. В исследовании активное участие принимало руководство Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области, администрация СибАГС и преподаватели Академии.

² Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998. С. 231.

³ Там же. С. 229.

Требования профессионализма и компетентности государственных служащих вытекают из существа государственной службы как особого вида профессиональной деятельности. Обеспечение достаточного уровня профессионализма государственных служащих предполагает наличие надлежащих организационно-технических условий для их профессионально-квалификационного развития. Профессиональное развитие не может проходить стихийно. Оно требует сознательного организованного воздействия и регулирования кадровых и трудовых отношений в сфере государственного управления.

Профессионализм невозможен без наличия соответствующего профессионального образования. Главная цель реформы государственной службы – кардинальное повышение эффективности государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства. Актуальная задача реформы – восстановление доверия граждан к органам государственной власти за счет качественного удовлетворения их социальных и общественных потребностей на основе предоставления государственных услуг.

Реформа призвана повысить мотивацию госслужащих, конкурентоспособность государственной службы как рода профессиональной деятельности.

В разделе IV «Кадровая политика в системе государственной службы» Концепции среди приоритетных направлений кадровой политики названо, в частности, «совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих»⁴. Реализация приоритетных направлений, говорится в Концепции, предполагает решение таких основных задач, как:

- управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;
- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования; объективная оценка результатов деятельности государственных служащих при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Создание системы управления компетентностью на уровне государства требует системного подхода. Этому призваны способствовать последние законы и законопроекты относительно государственной службы, в каждом из которых уделено достаточное внимание технологиям формирования системы управления компетентностью.

Кроме законов, касающихся системы государственной службы, в целях повышения эффективности работы государственного аппарата Президентом Российской Федерации была принята Программа реформирования государственной службы на 2003-2005 гг. В числе приоритетных направлений нашлось место и такому пункту, как «реализация программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих»⁵. Кроме того, в данной программе уделяется внимание таким кадровым технологиям, как подбор квалифицированных кадров, периодическая оценка деятельности государственных служащих и продвижение по службе, иными словами управление карьерой. Главным планируемым результатом реализации программы реформирования государственной службы можно считать повышение профессионального уровня государственных служащих.

Автором исследования была проведена оценка системы управления компетентностью государственных служащих Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области в рамках реализации программы

⁴ Концепция реформирования государственной службы от 15. 08. 2001г.

⁵ Программа реформирования государственной службы Российской Федерации утверждена Указом Президента от 19.11. 2002. № 1336.

международного проекта NASPAA – NISPAcee «Внедрение альтернативных способов разрешения социальных конфликтов в практику деятельности государственных служащих». Специалистам по труду Управления труда на данном этапе развития социально-трудовых отношений понадобились новые современные знания, умения и навыки по разрешению трудовых конфликтов и споров путем переговоров и посредничества.

Трудовой арбитр является новой должностью, для которой еще не полностью разработана законодательная и методическая база. Однако, на основе анализа основных направлений деятельности были сделаны выводы о профессиональных качествах, необходимых для работы. В Постановлении Министерства труда и социального развития РФ указано, что трудовой арбитр должен уметь высказывать свою точку зрения, слушать других, управлять дискуссией, регулировать уровень агрессии. В рамках реализации программы международного проекта было осуществлено психодиагностическое обследование профессионально важных качеств (ПВК) специалистов; знаний, умений и навыков в плане разрешения трудовых конфликтов, и обучения их современным технологиям переговоров и посредничества.

В процессе реализации программы проекта была проведена корректировка ПВК специалистов в ходе индивидуального и группового консультирования. Поскольку компетентность формируется на базе профессиональной пригодности в процессе осуществления профессиональной деятельности, для оценки уровня компетентности трудовых арбитров, был проведен анализ данных об уровне образования, стаже работы, уровне знаний и профессиональных умений.

Для проведения исследования была взята следующая последовательность этапов становления профессионала: *профессиональное самоопределение и профессиональная самоидентификация, опредмечивание и распредмечивание профессионального опыта*. Этап профессионального самоопределения нами оценен не был в связи с тем, что исследование имело ограниченный срок проведения, и специалисты, принимавшие в нем участие, уже длительное время занимались выбранной в свое время профессиональной деятельностью. Однако исследование показало, что государственные служащие осознанно определили сферу своей будущей профессиональной деятельности как специалисты по труду. Общество заинтересовано в том, чтобы профессиональная жизнь человека состояла из одного цикла, то есть, человеку не приходилось менять профессию. Но современная ситуация требует изменения и расширения видов деятельности в рамках своей профессии с обязательной подготовкой, что дает государственным служащим возможность увеличить уровень своих знаний, приобрести новый профессиональный опыт.

Этап профессиональной самоидентификации предполагает оценку человеком своих способностей в будущей деятельности. Все участвующие в исследовании специалисты имели достаточно большой опыт работы в сфере трудовых отношений, но, реально оценивая уровень своих знаний, все государственные служащие перед началом исследования осознавали потребность в овладении новыми знаниями, умениями и навыками.

Оценка профессионального опыта, стажа работы, знаний, умений и навыков привела к следующим выводам: только 10 % служащих имеют стаж работы до одного года, остальные 90 % – от 10 до 20 лет и возраст выше 35 лет. Данное распределение по возрасту и стажу характерно для государственных служащих администрации Новосибирской области. Опыт работы, сложившийся в прошлом, может стать недостатком в плане отсутствия современных знаний и подходов в новой профессиональной деятельности.

Опыт работы в должности, которую специалисты занимали на момент проведения исследования, был следующим: до года- 46%; от 1 – до 5 лет – 14%; от 5-10

лет – 37%; более 10 лет- 4%, т.е. тот факт, что 37 % специалистов занимали последнюю должность от 5 до 10 лет, говорил о том, что они имели практические навыки и умения в данной области.

Были выявлено также понимание специалистами необходимых и имеющихся у них навыков и знаний. Среди необходимых навыков специалисты по труду выделили следующие: коммуникабельность; профессионализм; компетентность; организованность; самостоятельность.

Выбор данных качеств говорит о довольно четком представлении государственными служащими своих функций, специфики деятельности, а соответственно и требованиям к специалистам, среди которых отмечен и предыдущий опыт работы. Кроме знаний и практического опыта необходимо также наличие профессиональных качеств у специалистов по труду. Среди них главными являются:

- стиль поведения в конфликтной ситуации;
- уровень агрессии;
- сформированная система ценностей;
- мотивация к деятельности;
- профессионально значимые личностные качества.

В ходе исследования были поставлены следующие задачи:

- выявить наличие и степень развитости профессионально важных качеств (ПВК);
- составить идеальную модель трудового арбитра;
- сопоставить идеальные и реальные показатели;
- провести психокоррекцию.

Вся совокупность ПВК специалистов по разрешению трудовых конфликтов следующая: профессиональная компетентность, доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, ответственность, надежность в выполнении задания, общительность (коммуникабельность), порядочность, самоконтроль (дисциплинированность), аналитические способности, рационализм, широкий кругозор. Для оценки профессионально важных качеств была разработана тестовая методика по их выявлению.

Для выявления степени профессиональной пригодности и соответствия слушателей-специалистов по труду требованиям должности трудового арбитра была составлена идеальная модель трудового арбитра, которая отражала перечень и степень выраженности необходимых качеств. Результаты сопоставления реальных качеств трудовых арбитров с идеальными показателями отражены в таблице 1.

Таблица 1. Сопоставление идеальных и реальных характеристик трудовых арбитров

Необходимые характеристики и качества	Желательная степень выраженности	Реальные показатели качеств
Тип личности	социальный	социальный
Мотивационная структура	общение, творческая активность	творческая активность
Направленность личности	рабочая	общежитейская
Коммуникативные способности	коэффициент=1	0,64
Организационные способности	коэффициент=1	0,69
Тип поведения в конфликте	сотрудничество	компромисс
Уровень эмоциональной агрессии	2%	16,67%
Уровень самоагрессии	2%	32,52%
Уровень вербальной агрессии	0%	18,7%
Уровень физической агрессии	0%	13,82%
Уровень предметной агрессии	5%	18,29%

Основными выводами по диагностике профессиональной пригодности (ПВК) специалистов по труду стали: реальный набор профессиональных качеств трудовых арбитров значительно отличается от желательных показателей. Главными проблемами специалистов по труду являются высокий уровень самоагрессии, недостаточные показатели коммуникативных и организационных способностей, направленность личности и стиль ведения переговорного процесса. Со служащими по итогам обследования были проведены индивидуальные консультации.

Для оценки *уровня знаний* трудовых арбитров проводилось входное тестирование и тестирование на выходе, содержащее по 20 вопросов по теории трудовых конфликтов и управлению персоналом.

Входной контроль. Менее 1 % специалистов смогли правильно ответить на 0 – 4 вопроса; 50 % арбитров ответили на 5-8 вопросов, а остальная часть (41 %) – на 9-12 вопросов из 20.

Данные результаты говорят о том, что уровень знаний специалистов в области разрешения и управления трудовыми конфликтами и управления персоналом требовал серьезной корректировки. Для подготовки трудовых арбитров была разработана программа обучения специалистов по труду, которая включала разнообразные формы обучения: теоретические курсы, тренинги, деловые и ролевые игры, case study.

В ходе обучения предпочтение отдавалось активным методам как наиболее эффективным для обучения взрослых, обеспечивая высокий уровень усвоения слушателями теоретического материала за счет закрепления его на практике.

Контроль знаний на *выходе* после проведения обучения показал существенные изменения показателей уровня знаний: 45 % ответили на 13-18 вопросов правильно, у остальных произошло приращение числа вариантов правильных ответов, что говорило о существенном повышении уровня знаний у 90% трудовых арбитров. Таким образом, реализованная программа обучения привела к улучшению показателей профессиональных знаний.

При оценке программы обучения 90 % слушателей оценили на «отлично» организацию процесса обучения, 86 % участников остались довольны содержанием программы обучения и признали ее полезность для трудовой деятельности, 76 % отметили, что из общего объема полученной информации более 80 % составляла новая информация. Около 90 % специалистов, считают, что они смогут применять знания непосредственно в профессиональной деятельности.

Одним из главных результатов обучения можно считать то, что в ходе проведения занятий преподавателям удалось пробудить желание в дальнейшем самостоятельно повышать профессиональный уровень более чем у 90 % участников. После обучения служащие в течение полугода проходили апробацию своих новых знаний, умений и навыков. Затем они стали участниками международного семинара на тему: «Внедрение альтернативных способов разрешения социальных конфликтов в практику деятельности государственных служащих» с участием специалиста по разрешению трудовых споров из США, профессора университета штата Делавер К.Уайт. В ходе проведения этого семинара специалисты по труду познакомились с практическим опытом США по разрешению трудовых конфликтов; были задействованы в организационно – деятельностных играх, в процессе которых они определили свою значимость в процессе разрешения трудовых споров, а также роль и место политики посредничества в системе социально – трудовых отношений общества. Подтверждением успешного обучения специалистов стало письмо руководства Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области, содержащее количественные данные относительно повышения уровня эффективности профессиональной деятельности специалистов по труду – число заключенных ими трудовых договоров увеличилось на 20%.

Таким образом, процесс управления компетентностью в ходе реализации программы проекта включал следующие процедуры: оценка ПВК; оценка знаний, умений, навыков; психокоррекция; обучение; практика адаптации знаний, умений, навыков; осознание нового уровня профессионализма и компетентности.

В настоящее время именно государственная служба нуждается в применении новых подходов к подготовке государственных служащих к новым видам деятельности. Реализованный проект позволил руководству Управления труда и занятости населения администрации Новосибирской области и трудовым арбитрам, в том числе, осознать всю важность и практическую значимость новых знаний и умений применения технологий переговоров и посредничества при разрешении трудовых конфликтов. Программа проекта по управлению компетентностью государственных служащих доказала, что профессионально пригодные, мотивированные, компетентные специалисты, владеющие современными знаниями, навыками и приемами, используя их на практике, добиваются реального повышения эффективности деятельности. Одним из важных результатов проекта можно считать высокий уровень заинтересованности государственных служащих в дальнейшем развитии и повышении уровня своей компетентности.

Опыт проведенного эксперимента по управлению компетентностью государственных служащих в рамках реализации программы Международного проекта NASPAA – NISPAsee в 2003-2004 гг., доказавший свою успешность на практике, был распространен в Сибирской академии государственной службы при наборе более 500 государственных служащих из 14 субъектов Федерации Сибирского округа в новом учебном году в октябре 2005 г., и включал те же этапы оценки знаний, умений и навыков, их корректировки, подготовки служащих и т.д. Программы обучения были построены с учетом потребности в новых знаниях и необходимости коррекции поведения служащих в ходе применения на занятиях активных методов обучения. В настоящее время программа успешно реализуется и встречает одобрение со стороны слушателей СибАГС.