УДК 334

Сокуренко Д.Н.[1]

КОМПЕТЕНЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА

Аннотация. В статье анализируются научные подходы к исследованию сущности и структуры компетенций. На основе обобщения рассмотренных подходов предлагается выделить кластер компетенций в сфере стратегического планирования, включающий четыре ключевые сферы компетенции – управление изменениями, коммуникации и формирование коалиции, командообразование, проектирование. Обосновываются преимущества обучения на рабочем месте, сочетающего режим алгоритмизированного тренинга с работой в реальных условиях разработки и реализации стратегии муниципального образования, над традиционным подходом к развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих, представленным повышением квалификации с отрывом от основной профессиональной деятельности.

Ключевые слова: компетенция, муниципальный служащий, стратегическое планирование.

Sokurenko D.

COMPETENCE OF MUNICIPAL EMPLOYEES IN THE FIELD OF STRATEGIC PLANNING: CONTENT AND STRUCTURE

Abstract. The article analyzes scientific approaches to the study of the essence and structure of competencies. Based on the generalization of the considered approaches, it is proposed to identify a cluster of competence in the field of strategic planning, including four key areas of competence – change management, communication and coalition formation, team building, and design. The advantages of on-the-job training, combining the mode of algorithmized training with work in real conditions of development and implementation of the municipal education strategy, over the traditional approach to the development of professional competencies of municipal employees, represented by advanced training in isolation from the main professional activity, are substantiated.

Keywords: competence, municipal employee, strategic planning

Современные задачи в сфере муниципального управления обусловливают высокие требования к уровню развития компетенций муниципальных служащих вне зависимости от занимаемой должности.

В мировой практике выделяют два подхода к трактовке категории «компетенция». В европейских странах компетенция трактуется как характеристика должностных обязанностей и ожидаемых результатов работы в соответствии с действующими профессиональными стандартами. В США под компетенцией понимают описание требований к поведению сотрудника, связанных с достижением ожидаемых результатов работы. Российская практика основывается на интеграции обоих подходов, так как применяются как модели компетенций, так и профессиональные стандарты.

Среди европейских стран наибольший интерес представляет компетентностный подход, применяемый в британской системе государственного управления и выступающий в качестве интегральной системы поведенческих характеристик должностей. PSG (Professional

[1] *Сокуренко Дмитрий Николаевич,* Глава Нефтекумского городского округа Ставропольского края
Dmitry Sokurenko, Head of the Neftekumsky City District of the Stavropol Territory

Skills for Government) включает перечень компетенций системы управления всех уровней, требования к конкретной должности и ключевые сферы развития профессионального потенциала государственного служащего. PSG содержит такие компетенции как [1]:

1) управление персоналом;

2) клиентский, финансовый и проектный менеджмент;

3) стратегическое мышление;

4) компетенции информационно-аналитической деятельности (коммуникация, анализ данных, информационная безопасность, IT-компетентность).

В последнее десятилетие интерес к компетентностному подходу существенно вырос и в российской науке, и в практике.

В отечественной научной литературе предлагаются различные подходы к определению понятия «компетенция» и «компетентность», представлены различные классификации компетенций с последующим их объединением в кластеры и системы.

В частности, Чуланова О.Л. определяет компетенцию как совокупность знаний, умений, навыков и профессиональных качеств, а также мотивационных характеристик работника, необходимых для успешного выполнения работы и соответствующих требованиям должности и стратегическим целям организации. Комплексом компетенций образуется компетентность, которая формируется по мере накопления опыта в соответствующей профессиональной деятельности [2].

По мнению Яхонтовой Е. С. «компетентность – это атрибут человека, определяющий сферу его знаний, навыков, опыта и квалификаций. Компетенция – это атрибут компании, то поведение сотрудника, в котором отражаются его компетентность и отношение к работе [3].

В научной литературе представлены различные подходы к исследованию структуры компетенций (таблица 1).

Таблица 1 – Научные подходы к исследованию структуры компетенций

Автор подхода	Структурные элементы компетенций	Описание структурных элементов
Кудрявцева Е.И. [4]	Базовые (ключевые)	Компетенции, требующиеся каждому специалисту вне зависимости от профессии и выступающие как рефлексия потребностей ближайшего будущего (творчество мышление, гибкость, стратегическое мышление и сотрудничество)
	Специальные	Компетенции, обязательные для представителя конкретной профессии
Максимова О.Ю. [5]	Профессиональные	Организация и контроль собственной работы и подчиненых, навыки построения диалога, умение ясно излагать свои мысли, способность собирать и обобщать информацию, умение анализировать ситуацию и прогнозировать изменения, умение проектировать пути достижения желаемого результата
	Личностные	Этикет, эмоциональный интеллект, способность понимать потребности людей, работать в команде, способность к предотвращению и нейтрализации конфликта, инициативность, способность к обучению
Рой О.М. [6]	Компетенции в области управления изменениями	Способность выстраивания графика достижения приоритетных целей с выделением начальной и конечной стадии с обоснованием конкретных действий по запуску процесса достижения и определению контрольных точек по его корректировке; нацеленность на достижение заданного и сбалансированного по ресурсам результата

Автор подхода	Структурные элементы компетенций	Описание структурных элементов
	Компетенции в области программного менеджмента	Умение сотрудника составлять программы развития и согласовывать их друг с другом, а также обосновывать их значение для развития общества. Умение формулировать цели и задачи, распределять их по стадиям реализации, разрабатывать альтернативы преодоления проблемных ситуаций, проецировать сценарии достижения этих целей и задач, рассчитывать риски и увязывать сроки реализации таких программ с имеющимся ресурсным обеспечением
	Компетенции в области командообразования и тактики достижения целей	Умение правильно распределять роли между сотрудниками и координировать их слаженное взаимодействие является составной частью этого блока
	Компетенции в области технологий управления по результатам	Способность строить нормативные модели проблемных ситуаций, использование которых позволит придать управленческим действиям осмысленный, ориентированный на изначально заданный образ характер
Захаров В.М. [7]	Управленческие	Относятся к руководителям, их эффективному поведению и исполнению должностных обязанностей (стратегическое планирование, принятие решений, тайм-менеджмент, организация, ориентация на результат, контроль и оценка)
	Административные	Стандарты поведения, отражающие ценности и стратегические направления развития муниципального органа, применяемые для всех должностей (государственность мировоззрения, демократичность, следование стандартам и требованиям служебной этики, владение средствами общения)
	Базовые профессиональные	Относятся ко всем должностям, отражают общую направленность деятельности (системность мышления, гибкость мышления, стремление к развитию, эффективность коммуникации, ответственность, творчество, инновационность, лидерство)
	Специфические профессиональные	Относятся к выполнению функциональных обязанностей по курируемым вопросам (нормативность, понимание структуры общественных институтов, владение делопроизводством, навыки проектного управления, владение информационно-коммуникативными технологиями, понимание социально-экономических характеристик муниципального управления, специальные знания и умения, владение информационно-коммуникативными технологиями)
Овчинников А.В. [8]	Личностные	Когнитивные, креативные
	Социальные	Взаимодействие, межличностное общение, культурная самоидентификация
	Технические	Безопасность, охрана труда; экология
	Организационные	Понимание целей и миссии компании, рациональное индивидуальное позиционирование, командная работа
	Административные	Стратегические навыки, влияние, лидерство, организационное мужество

Обобщение представленных подходов сквозь призму изучения компетенций муниципальных служащих в сфере стратегического планирования позволяет выделить следующие взаимосвязанные сферы компетенций, которыми должны обладать муниципальные служащие:

1. Компетенции в области управления изменениями. Говоря о стратегическом планировании развития муниципального образования, следует отметить, что оно направлено на перевод социально-экономической системы муниципалитета из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Следовательно, возрастает роль таких компетенций как стратегическое мышление, видение будущего, осознание внешней среды, способность формулировать стратегические цели и сценарии их достижения, креативность, мобильность, профессиональная гибкость, творчество и инновации, постоянное обучение, нацеленность на результат.

2. Компетенции в области коммуникации и формирования коалиции. Процесс стратегирования требует вовлечения в него всего местного сообщества, выстраивания диалога с бизнес сообществом и институтами гражданского общества. В рамках этой сферы ключевыми компетенциями выступают устные и письменные коммуникации, ведение переговоров, создание союзов и партнерство.

3. Компетенции в области командообразования. Разработка и успешная реализация стратегии муниципального образования возможно лишь в случае, командного единства его муниципальных служащих. Командные компетенции включают прежде всего: 1) управление конфликтами, конструктивное разрешение противоречий; 2) доверие, обеспечивающее эффективный информационный обмен; 3) понимание важности каждого участника, возможность каждого участника быть услышанным и влиять на принимаемое решение, что, в свою очередь, повышает вовлеченность и ответственность за результат; 4) взаимоподчиненность и требовательность, заключающаяся в том, что каждый участник команды несет персональную ответственность за достижение результата и требователен к себе и членам команды; 5) принятие ролей и их гибкая смена.

4. Проектные компетенции. Ключевым механизмом реализации стратегического плана является разработка и реализация программ (или портфеля программ) и проектов (портфеля проектов). В этой связи муниципальные служащие должны обладать умениями и навыками декомпозиции стратегических целей на более частные подцели и задачи, проработки мероприятий по их реализации с учетом сроков и ресурсных ограничений, навыками оценки рисков и возможностей, умениями работать со стейкхолдерами.

Отметим, что специфика компетенций муниципальных служащих в сфере стратегического планирования определяется объектом профессиональной деятельности, на который они направлена – разработкой и реализацией стратегии развития муниципального образования, определением подхода к ее формированию. В этой связи традиционный подход к развитию профессиональных компетенций муниципальных служащих, представленный повышением квалификации с отрывом от основной профессиональной деятельности, не является эффективным. В рамках данного подхода идет формирование сугубо знаниевого компонента. Более целесообразным является подход, получивший широкое распространение в бизнес-образовании и включающий тренинговое обучение с отрывом от основной деятельности и с последующим возвращением к режиму работы для закрепления приобретенных навыков. Именно этот подход широко использовался при реализации программы подготовки управленческих кадров для отраслей социальной сферы. Однако такой подход формирует преимущественно навыки и умения в области технологии разработки документов стратегического планирования, не позволяя сформировать устойчивых компетенций в области управления стратегическими изменениями.

Для формирования всего кластера компетенций в области стратегического планирования перспективным видится обучение на рабочем месте. Технология обучения на рабочем месте должна сочетать режим алгоритмизированного тренинга с работой в реальных

условиях разработки и реализации стратегии муниципального образования. Именно этот формат был выбран РАНХиГС при реализации программы «PRO СОЦИУМ» в 2020 году. В рамках программы сочетались тренинговые форматы с командной работой над проектами на рабочих местах. В ходе программы осуществлялась активная работа обучающихся со стейкхолдерами проектов, что способствовало максимально полному развитию компетенции в области коммуникации и формирования коалиции.

Важным этапом формирования компетенции в области управления изменениями является постпрограммное сопровождение муниципальных служащих в процессе реализации проектов и программ, разработанных в ходе обучения.

В рамках обучения на рабочем месте перспективными форматами выступают проведение фокус-групп и стратегических сессий, в которых принимают участие муниципальные служащие с последующим применением полученных навыков для проведения таких форматов с населением муниципального образования и представителями бизнеса.

В системном развитии компетенции в сфере стратегического планирования значительную роль может сыграть институт наставничества, который предполагает передачу знаний, умений и навыков непосредственно на рабочем месте в реальной рабочей обстановке и построение всего обучения на решении реальных профессиональных задач. Таким образом, этом акцент делается на практическую компоненту обучения, что позволяет восполнить недостатки традиционного подхода к формированию компетенции муниципальных служащих в сфере стратегического планирования. К сожалению, в российской практике и муниципальной службе технология наставничества не получила широкого распространения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // Ars administrandi. 2012. № 4
2. Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика. Автореферат. – Москва, 2014.
3. Яхонтова Е.С. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. – Москва, 2014.
4. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. 2013. № 6.
5. Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы России: дис. … канд. соц. наук. М., 2016.
6. Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципалах служащих в России // Национальные приоритеты России. 2017. № 2 (24). С. 70–77.
7. Захаров В.М. Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // European social science journal (Европейский журнал социальных наук) 2014. № 3.
8. Овчинников А.В. О классификации компетенций // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 4. С. 145–153.