

**Захаров В.М.**

*кандидат социологических наук, Директор института управления  
Белгородского государственного университета*

### **Компетентностный подход к управлению воспроизводством кадров государственных и муниципальных служащих.**

Важнейшим фактором, обеспечивающим решение масштабных задач, поставленных Президентом РФ по совершенствованию системы государственной службы РФ [1], реформированию и развитию муниципальной службы, являются кадры государственной и муниципальной службы. Именно от них во многом зависит успех реализации программных мероприятий по повышению эффективности государственного и муниципального управления, развитию солидарного гражданского общества и инновационной экономики.

Эффективная деятельность по исполнению государственных полномочий – почти синоним эффективного государства. Если чиновники неэффективны и плохо мотивированы, провалы в государственном управлении становятся практически неизбежными. Однако высокое качество бюрократии не является само собой. Не в последнюю очередь это зависит от того, насколько чиновники профессиональны и компетентны в вопросах государственного и муниципального управления. Успешная работа государственного аппарата во многом определяется профессионализмом и компетентностью служащих, занимающих высшие должности и непосредственно отвечающих за работу многочисленных департаментов, управлений и отделов. Именно они руководят государственными и муниципальными целевыми программами и принимают непосредственное участие в разработке различных аспектов государственной политики. В конечном итоге, от профессиональных качеств служащих и их результативной деятельности во многом зависит административный потенциал государства, то есть способность устанавливать ясные цели и приоритеты, умение добиваться их осуществления. На необходимость повышения профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих обращено особое внимание в федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)» [2].

В современной научной литературе, посвященной исследованию деятельности работников органов власти и управления, просматриваются два подхода к подбору средств и форм исследования профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих.

С позиции феноменологического подхода сотрудники государственных и муниципальных служб с их профессиональными и личностными особенностями выступают как некий феномен, который становится объектом научного

внимания. Основным методом изучения компетентности выступает тестовый метод с интерпретацией результатов и определением феноменологических характеристик профессиональной деятельности. С точки зрения практико-ориентированного подхода к выбору средств формирования профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих, конечной целью осуществляемой работы является проведение каких-либо изменений. Формы и методы работы с персоналом носят активизирующий деятельность работников характер и направлены на реорганизацию кадрового состава. Чаще всего для этих целей используется комплекс организационных (аттестация), диагностических (тестирование) и активизирующих мероприятий [3].

Средства формирования профессиональной компетентности в описанных подходах несут в себе различные возможности. Если в первом случае профессионализм рассматривается как совокупный формальный показатель, то во втором профессиональное развитие носит нормативно-обязательный характер. Наиболее эффективным, на наш взгляд, является применение комплексного подхода.

Следует сказать о различии между понятиями профессионализма и компетентности. Под профессионализмом понимается «приобретенное качество способностей личности, соответствующее профессиональным требованиям или превосходящее их» [4, 6]. Компетентность – «способность преобразовывать свои знания и опыт таким образом, чтобы решать поставленные задачи со стабильной гарантированной успешностью» [4, 87]. Понятие профессиональной компетентности, помимо общей совокупности профессиональных представлений, включает в себя еще и предвидение последствий применения конкретного способа воздействия, уровень умений и достижений в практическом применении знаний. Компетентность – это не только наличие знаний и опыта, но и умение ими распорядиться при исполнении должностных функций. Таким образом, компетентность является высшей степенью развития профессионализма.

Профессиональная компетентность - интегральная характеристика специалиста, выражающая его способность решать профессиональные проблемы и типичные профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях профессиональной деятельности с использованием знаний и жизненного опыта, ценностей и наклонностей [5]. Профессиональная компетентность выступает базисным критерием оценки качества деятельности государственных и муниципальных служащих. Компетентность формируется в деятельности и всегда проявляется в органичном единстве с ценностями человека, так как только при условии ценностного отношения к деятельности, публичной заинтересованности достигается высокий профессиональный результат.

Профессиональную компетентность можно толковать как в широком, так и в узком смысле. В первом случае речь идет о необходимости получения об-

щего профессионального образования, позволяющего выполнять не только узкоспециальные функции, но и общие функции управления. Во втором случае предполагается качественное выполнение именно специальных функций и задач, характерных для конкретного вида деятельности, отрасли или сферы управления.

Требования, предъявляемые в современных условиях к уровню профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих, весьма высоки. Профессионализм государственных служащих необходимо регулярно поддерживать на требуемом для практики уровне при помощи таких способов как повышение квалификации, переобучение и получение дополнительного образования.

Понятие «профессиональная компетентность» является производным от понятия «компетенция». Компетенция – это пределы ведения, обязанность выполнять определенные задачи и функции органа власти и управления. Компетенция – это властные полномочия, тот или иной объем государственной деятельности, возложенный на данный орган, или круг предусмотренных правовым актом вопросов, которые правомочен решать управленческий орган. Компетентность – полномочия, осуществляемые государственным или муниципальным служащим и обусловленные занимаемой им должностью. Полномочия – это конкретные права, характеризующиеся распорядительством и наличием административных функций и позволяющие служащему осуществлять задачи органов власти и управления. Иными словами, это права и способность служащего решать конкретные задачи и выполнять важные функции, реализуемые при наличии у него компетентности. Профессиональная компетентность – понятие динамическое; это практическая реализация профессиональных способностей и деловых качеств работника. Компетентность представляет собой постоянную внутреннюю готовность служащих к осуществлению служебных полномочий и должна быть внутренне присуща служащему [6].

На профессиональную компетентность работника государственной и муниципальной службы накладывает отпечаток специфика самой службы, состоящая в том, что она, во-первых, по природе своей призвана гарантировать стабильность в государстве, согласовывая интересы людей; во-вторых, призвана применять для поддержания порядка власть, выполнять властные функции; в-третьих, носит публичный характер, то есть стоит между государством и человеком; в-четвертых, ее специфика – в строгой иерархичности самой службы, в ее расчленении, разделении на категории, группы, чины, должности и т.д.; в-пятых, характеризуется сословностью и корпоративностью, то есть объединением людей по сугубо профессиональным интересам; в-шестых, носит политический характер, что обнаруживается в ее связи с властными отношениями, в умении регулировать интересы людей посредством принятия взаимоприемлемых решений [7].

Компетентность государственных и муниципальных служащих определяется:

- высокой результативностью деятельности;
- оптимальной интенсивностью и напряженностью;
- высокой точностью и надежностью;
- высокой организованностью;
- низкой зависимостью от внешних факторов;
- уровнем владения современными технологиями решения профессиональных задач;
- стабильностью высоких показателей качества;
- направленностью на достижение социально значимых целей.

Компетентность государственных и муниципальных служащих характеризуется следующими общими признаками: знание ими дела, наличие необходимого профессионального образования, навыков в работе, изучение и освоение передового опыта; систематическое качественное выполнение служащими профессиональных функций, принятие решений, стабильность служебных отношений, ощущение устойчивости служебной деятельности, пользы и качественности выполняемой работы; сменяемость работников аппарата, что обеспечивает динамизм в системе органов власти и управления, приток в нее новых идей, совершенствование методов управления, более широкую связь с населением, пресечение застоя, консерватизма, бюрократизма, снижения чувства ответственности; сочетание сменяемости управленческого персонала с устойчивостью квалифицированных, добросовестных, инициативных работников, своевременным повышением их в должности либо перемещением на иные ответственные участки управленческой деятельности с учетом желания, квалификации и имеющегося опыта [7, 38].

Внедрение компетентностного подхода в систему государственного и муниципального управления позволяет:

- производить точные расчеты потребности в профессиональном развитии;
- проектировать единые «прозрачные» технологии оценки сотрудников и их профессиональной деятельности;
- снизить субъективизм в принятии управленческих решений и повысить доверие к ним;
- задать систему координат, которая позволит определить и выявить наиболее компетентных и максимально эффективных работников.

Компетентностный подход к управлению воспроизводством кадров регионального управления включает следующие основные этапы:

- разработка профиля (модели) профессиональных компетенций управленческих кадров (государственных и муниципальных служащих);
- оценка профессиональных компетенций управленческих кадров;
- повышение профессиональной компетентности управленческих кадров.

1. Разработка профиля (модели) профессиональных компетенций управленческих кадров включает, в свою очередь, три стадии.

Первая стадия – разработка прототипа компетенции. Прототип – перво-

начальный вид, форма чего-либо, являющиеся предшественником, образцом последующего. Это – абстрактный образ, воплощающий множество сходных форм одного и того же объекта, фиксирующий его типичные свойства. Для формирования прототипа компетенций государственных служащих Белгородской области нами был проведен анализ отечественного и зарубежного опыта по созданию моделей компетенций и сформирован перечень 50 наиболее актуальных компетенций. Для включения выделенных компетенций в прототип был проведен опрос государственных гражданских служащих отраслевых департаментов и управлений Белгородской области по группам и категориям должностей в соответствии с квотной выборкой. На основе факторного статистического анализа полученных данных был сформирован прототип компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Белгородской области, который составил 25 основных компетенций с не пересекаемыми зонами знаний, навыков и умений и с индикатором проявления (выраженности) компетенций.

Вторая стадия – разработка модели компетенций. Модель – любой образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления («оригинала» данной модели), используемый в качестве его «представителя». Структура модели компетенций представляет собой набор нескольких составляющих (кластеров) (см. рис.1).

Третья стадия – конструирование профиля компетенций. Профиль компетенций – совокупность основных, типичных черт характеризующих профессиональную деятельность в конкретной должности. Конструирование профиля компетенций происходит на основе прототипа и моделей компетенций в соответствии со следующим порядком.



Рисунок 1. Кластеры компетенций должностей государственной и муниципальной службы

- формирование рабочей группы по конструированию профиля компетенций;
- выбор способа сбора информации и сам процесс сбора информации;
- подготовка информации для анализа;
- аналитическая обработка собранных документов;
- экспертиза профиля компетенций;
- создание итогового профиля компетенций;
- запуск профиля в работу.

2. На втором этапе была апробирована технология Assessment Centre как наиболее оптимальная для проведения оценки профессиональной компетентности управленца. Участники проекта оценки были организованы в 2 группы по 10 человек по должностному признаку, что позволило в итоге сравнить результаты оценки высшей и главной групп должностей.

В ходе проекта были выявлены зоны профессиональных компетенций, имеющих наибольшую степень развития у двух групп: ориентация на результат (организационный блок) и нормативность, настойчивость, адаптивность (личностный блок). Кроме этого выделены зоны профессиональных компетенций, где в ходе оценочных процедур выявлены наиболее «проблемные» места (системные патологии): руководство группой и планирование.

3. Выработанные в ходе проекта предложения реализуются в практической деятельности кадров регионального управления, обеспечивая совершенствование системы государственного управления в целом.

Требования профессионализма и компетентности государственных и муниципальных служащих вытекают из существа государственной службы как особого вида профессиональной деятельности. Обеспечение достаточного уровня профессионализма 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 и муниципального управления [4, 6].

Непрерывное образование рассматривается сегодня как основной способ повышения уровня профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих. Становление профессиональной компетентности происходит по мере продвижения специалиста от исполнительского уровня через уровень планирования к уровню проектирования собственной деятельности в конкретных условиях ее осуществления. Непрерывное образование выступает средством профессионального развития специалистов, что, в свою очередь, обеспечивает высокое качество

их труда и связанные с ним устойчивость и жизнеспособность отношений гражданина и государства [3, 87-92].

Таким образом, профессиональная компетентность – интегральная характеристика специалиста, выражающая его способность успешно решать профессиональные задачи. Компетентностный подход к управлению воспроизводством кадров регионального управления включает следующие шаги: разработка профиля (модели) профессиональных компетенций управленческих кадров (государственных и муниципальных служащих); оценка профессиональных компетенций управленческих кадров; повышение профессиональной компетентности управленческих кадров. Разработка профиля (модели) профессиональных компетенций управленческих кадров состоит, в свою очередь, из стадий формирования прототипа компетенций, построения модели компетенций, конструирования профиля компетенций (применительно к конкретным должностям).

### Литература

1. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601.
2. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)». Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. N 261.
3. Малышева, В.В. Профессиональная компетентность государственных служащих и ее формирование в условиях непрерывного образования / В.В. Малышева // Известия Волгogr. гос. пед. ун-та. Сер Педагогические науки. – 2007. - № 1(19) – С. 87 - 92.
4. Черняк, Т.В. Управление компетентностью государственных служащих: из опыта Сибирской академии государственной службы / Т.В. Черняк // Государственное управление. Электронный вестник – 2005. – № 5.
5. Профессионализм и компетентность – один из основных принципов организации и функционирования муниципальной службы // Совет (ассоциация) муниципальных образований Оренбургской области. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ogenamo.ru/news/406>
6. Смышляева, Л. Компетентностный подход к формированию профессионализма муниципальных служащих / Л. Смышляева // Государственная служба. – 2009.- № 2. – С. 38 – 41.
7. Деркач, А.А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих / А.А. Деркач. - М.: Изд-во РАГС, 2007. – 166 с.