

ДИСКУССИИ

УДК159.98
ББК Ю 941

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Н. О. Вербицкая,
Д. И. Котова,
В. А. Федоров

Ключевые слова: профессиональная компетенция, обучение на рабочем месте, компетентность муниципальных служащих.

Резюме: в статье поднимается проблема необходимости формирования профессиональной компетентности муниципальных служащих, занимающихся разработкой и реализацией стратегического планирования. Предлагается дискуссионный вопрос о возможности формирования профессиональной компетенции на рабочем месте и перенесении данного опыта в систему профессионального образования.

В обычных условиях функционирования современного города выполнение функциональных обязанностей муниципальных служащих предполагает их включение в достаточно жесткую вертикаль подчинения с четко определенным набором дальнейших действий. Подготовка к выполнению данной работы не требует построения специализированных систем обучения. Необходимый исходный уровень профессиональной компетентности для выполнения обязанностей муниципального служащего может быть приобретен в условиях систем основного и дополнительного профессионального образования.

Однако если администрация города принимает решение о разработке стратегического плана и вхождении в число городов-стратегов, то условия профессиональной деятельности и требования к профессиональной компетенции служащих значительно изменяются.

Дополнительная специфика данной компетенции определяется объектом профессиональной деятельности, на который она направлена, т. е. разработкой и реализацией стратегического плана развития города.

Прежде чем рассматривать сущность компетенции стратегического планирования определим методологическую позицию толкования авторами понятий «профессиональная компетентность» и «профессиональная компетенция». Мы вслед за Э. Ф. Зеером [1] и И. П. Смирновым [2] полагаем, что профессиональная компетентность есть совокупность ключевых квалификаций и надпрофессиональных личностных качеств. Синонимом термина «ключевые квалификации», часто употребляемым в современной практике бизнес-образо-

вания и научной литературе, является понятие «базовые компетенции». Употребление последнего в нашем исследовании мы считаем более предпочтительным, так как термин «ключевые квалификации» перекликается с понятием «тарифно-квалификационные характеристики», отражающим формальные требования к работнику, предъявляемые в соответствии с занимаемой им должностью. В нашем же случае речь идет о формировании сущностных профессиональных характеристик человека, необходимых для качественного выполнения профессиональной деятельности. Поэтому использование термина «базовые компетенции» [3] является более уместным.

Стратегическое планирование в работе рассматривается как базовая компетенция, наличие которой необходимо для выполнения муниципальным служащим своих обязанностей в условиях разработки и реализации стратегического плана развития города. Как будет показано ниже, стратегическое планирование приносит дополнительные требования и к надпрофессиональным личностным качествам служащего. Однако дополнительные качества не относятся сугубо к сфере стратегического планирования и могут формироваться для любых других видов деятельности. В силу этого авторы рассматривают стратегическое планирование не как целостную профессиональную компетентность, а как ее составляющую – базовую профессиональную компетенцию.

Обычно знания о процессах стратегического планирования являются составной частью профессионального управленческого образования. Однако знания, полученные в условиях лекционного обучения, не формируют профессиональную компетентность стратегического планирования, необходимую для работы в реальных условиях.

Зададимся вопросами: в чем особенность компетенции стратегического планирования и какие обязательные компоненты она должна в себя включать для устойчивого проявления в профессиональной деятельности? В качестве базы исследования сущности профессиональной компетенции стратегического планирования будем рассматривать процесс разработки и реализации Стратегического плана развития г. Екатеринбурга до 2015 г., в котором авторы принимают активное участие.

Особенности профессиональной компетенции стратегического планирования определяются самим характером данной деятельности. Перечислим эти особенности.

1. Процесс разработки стратегического плана неотделим по времени от его реализации, поэтому служащим необходимо умение быстро адаптироваться в условиях постоянных изменений, обладать такими качествами, как креативность, мобильность, профессиональная гибкость, информированность и осведомленность не только в сфере своих непосредственных обязанностей, но и практически во всех сферах жизни города.

2. Процесс генерации идей, формирование стратегии развития города влечет за собой расширение круга профессионального общения и повышения уровня его разнообразия. Например, в качестве партнеров по разработке стратегического плана развития г. Екатеринбурга выступили представители науки, бизнеса, общественности. Это потребовало от служащих качественных изменений коммуникативных умений и навыков.

3. Выработка и реализация стратегии требует от служащих способности трудиться в команде, совместно формировать общее видение стратегии, а также единую идеологию для разъяснения сути стратегии общественности города. Такая деятельность требует от служащих владения педагогическим и андрогогическим методами и приемами разъяснения, убеждения, просвещения, воспитания и т. п.

4. Процесс стратегического планирования в системе своей организации предполагает переход от вертикали управления к проектно-матричной структуре, в которой служащие становятся как разработчиками, так и координаторами стратегических проектов. Эта деятельность требует от служащих нового качества проектных умений.

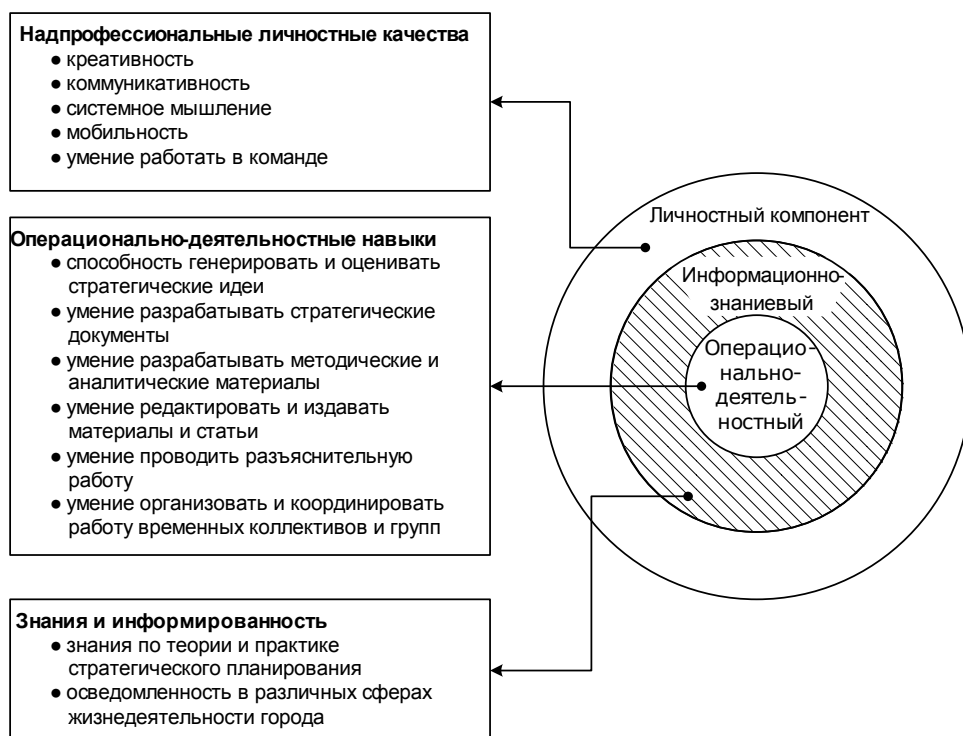
5. Разработка стратегического плана – процесс сложный и наукоемкий, так как этот документ представляет собой интеграцию научного и управленческого текста. Кроме того, процесс такой разработки требует от служащих самостоятельного составления методических рекомендаций, участия в редактировании и издании текстов, написания публикаций, информационных материалов для населения. Подобная деятельность предъявляет дополнительные требования к профессиональной компетенции, возникает потребность формирования у служащих научно-редакционных, журналистских, издательских навыков.

6. Существуют различия между содержанием профессиональной деятельности стратегического планирования высшего руководящего звена города и служащих – руководителей среднего звена и специалистов. Если для первых содержание деятельности представляет собой «классический» вариант разработки стратегии, описанный большим количеством авторов менеджмента, то для вторых – это большая практическая работа по организации разработки и реализации стратегического плана на основе присвоения выработанной высшим руководством философии развития. Во втором случае на первое место выходят не интеллектуально-креативные, а организационно-технические виды стратегической деятельности.

В нашем исследовании речь пойдет именно о последней категории служащих – руководителях среднего звена и специалистах. Обучение менеджеров высшего звена стратегическому планированию является довольно популярным видом бизнес-образования, в то время как обучению персонала работе в условиях разработки и реализации стратегии практически не уделялось внимания. Вместе с тем успешность реализации стратегии определяется именно этой категорией специалистов.

Выделенные особенности стратегического планирования как профессиональной деятельности демонстрируют, что в традиционном для муниципального служащего наборе базовых компетенций необходимо формирование дополнительной компетенции стратегического планирования, которая интегрирует новые навыки на инструментальном уровне и сделает их предметно ориентированными. Предметная ориентированность навыков и умений, составляющих компетенцию, является ключевой позицией. Абстрактное формирование дополнительных умений, например редакционно-издательских или просветительских, отдельно от деятельности по стратегическому планированию дезориентирует служащего и станет неоправданной демотивирующей тратой сил, времени и средств.

Каковы же основные компоненты данной профессиональной компетенции? Они, очевидно, вытекают из тех дополнительных требований к профессиональной деятельности, которые появляются в процессе стратегического планирования и следуют из выделенных нами выше особенностей. Компоненты профессиональной компетенции образуют структуру, представленную на рисунке.



Структура профессиональной компетенции стратегического планирования
муниципальных служащих

Выделим методологическое предположение о том, что ядро данной компетенции должен составлять не информационно-знаниевый, а операционно-деятельностный компонент. Это продиктовано уже упомянутым выше тезисом, что стратегическое планирование как компонент профессионально-управленческого образования не дает устойчиво проявляемой готовности к реальной профессиональной деятельности по разработке стратегического плана. В качестве еще одного компонента выступают уже упомянутые выше надпрофессиональные личные качества.

Напомним, что необходимый для работы набор операциональных навыков, умений, знаний эмпирически выявлен авторами в процессе наблюдения за реальной деятельностью муниципальных служащих г. Екатеринбурга, занятых разработкой и реализацией Стратегического плана развития города до 2015 г.

Выделение операционально-деятельностного компонента в качестве ядра компетенции не означает, что служащий сначала будет производить профессиональные действия, а уже затем получать необходимые знания. Это предполагает, что осваиваемые навыки профессиональных действий стратегического планирования привлекают для освоения необходимое и достаточное, а не избыточное количество информации. Это и делает приобретаемые навыки устойчивыми и инструментальными.

Выделение особенностей стратегического планирования как профессиональной деятельности позволило нам сформировать базовый перечень умений и навыков, составляющих внутреннее содержание профессиональной компетенции муниципального служащего в стратегическом планировании (рисунок). Как видно из рисунка, наибольшее количество навыков приходится на операционально-деятельностный компонент компетенции, что определяется указанной выше шестой особенностью стратегического планирования для муниципальных служащих.

Выявленное содержание профессиональной компетенции стратегического планирования муниципальных служащих ставит еще одну важную задачу – определение подхода к ее формированию.

Анализ опыта подготовки муниципальных служащих г. Екатеринбурга к разработке стратегического плана позволил выделить три принципиальных подхода, имевших в результате очевидные различия в степени эффективности.

Первый подход – использование традиционных технологий повышения квалификации с отрывом от основной профессиональной деятельности.

Второй подход – использование системы бизнес-образования, предполагающей тренинговое обучение с отрывом от основной деятельности и с последующим возвращением к режиму работы для закрепления приобретенных навыков.

Однако оба подхода в результате показали недостаточный уровень эффективности.

Первый подход позволил сформировать только достаточный уровень знания компонента.

Второй подход по причине обобщенности содержания тренингов не дал возможности муниципальным служащим одновременно разрабатывать и реализовывать стратегический план, а это не позволило обеспечить устойчивость приобретенных навыков.

Для обеспечения формирования необходимого для деятельности уровня профессиональной компетенции стратегического планирования использован третий подход – формирование навыков стратегического планирования муниципальных служащих в условиях обучения на рабочем месте.

Как уже было сказано выше, профессиональная компетенция стратегического планирования муниципальных служащих не может быть сформирована в учебных условиях основного или дополнительного образования. Поэтому требуется специализированная педагогическая технология обучения на рабочем месте, основанная на сочетании режима алгоритмизированного тренинга с работой в реальных условиях разработки и реализации стратегического плана развития города.

Под понятием «тренинг» (от англ. *train* – обучать, воспитывать) обычно понимается систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников.

Понимание алгоритмизированного тренинга в исследовании авторов настоящей статьи связано с его осмыслением как технологии обучения, предполагающей систематизированный набор двух видов деятельности: целенаправленного обучения в режиме тренинга и решения практических профессиональных задач, систематизированных в отношении усложнения и функционального расширения.

Такая технология должна основываться на следующих педагогических условиях:

- обучение муниципальных служащих стратегическому планированию должно происходить на рабочем месте и сочетать в себе алгоритмизированный тренинг с работой в реальном режиме стратегического планирования города;

- алгоритмизированный тренинг должен основываться на моделировании реальной ситуации стратегического планирования, сочетании дозированного знания компонента с деятельностью технологиями работы в команде при последующей передаче опыта другим служащим на всех стадиях обучения;

- время формирования профессиональной компетентности стратегического планирования муниципального служащего и устойчивость ее проявления определяется интенсивностью алгоритмизированности и ее регулярной повторяемостью в различных условиях;

- независимо от разделения сфер функциональных обязанностей муниципальных служащих, алгоритмизированный тренинг должен предполагать поочередную работу всех членов команды во всех сферах стратегического планирования.

Внутренняя организация алгоритмизированного тренинга как педагогической, или точнее андрагогической технологии, подразумевает сочетание поэтапного усложнения предъявляемых служащим профессиональных задач и учебного режима, направленного на постепенное снижение учебной нагрузки. Организационно это процесс переключения с учебного режима (организованного на рабочем месте) на решение практических профессиональных задач по разработке и реализации стратегического плана развития города.

Режим обучения и практической деятельности в алгоритмизированном тренинге проходит три основных стадии: первичную ориентировку, активное собственное обучение и обучение других служащих.

Каждая стадия включает в себя ряд учебных этапов, чередующихся с этапами решения практических профессиональных задач. Такая организация обучения муниципальных служащих на рабочем месте образует подход, интегрирующий в себе возможности, предоставляемые традиционной системой повышения квалификации и системой бизнес-образования.

Внедрение такого подхода в практике подготовки муниципальных служащих г. Екатеринбурга к разработке и реализации стратегии развития города продемонстрировало эффективность обучения на рабочем месте. Данный

подход к формированию компетенции стратегического планирования муниципальных служащих может быть обобщен и применен для формирования различных групп профессиональных компетенций. Проведенное исследование подтвердило предположение о том, что основу профессиональной компетенции составляет именно деятельностно-операциональные навыки.

Авторы предполагают, что дальнейшие исследования в направлении формирования профессиональных компетенций в рамках предложенного подхода позволят обосновать технологию формирования профессиональных компетенций не только при обучении на рабочем месте, но и в системе профессионального образования в целом.

Литература

1. Зеер Э. Ф. Ключевые квалификации и компетентности в личностно-ориентированном профессиональном образовании // Образование и наука: Изв. Урал. отд. РАО, 2000. – № 3(5). – С. 97–102.
2. Смирнов И. П. Теория профессионального образования / И. П. Смирнов – М.: Российская академия образования; НИИРПО, 2006. – 320 с.
3. Вербицкая Н. О., Матафонов М. Э., Федоров В. А. Компетентность ориентации и адаптации на рынке труда: акмеологические основания исследования // Образование и наука: Изв. Урал. отд. РАО, 2005. – № 5(35). – С. 52–59.