

Сегодня благодаря функционированию информационной системы «Открытая Республика» органам местного самоуправления Республики Башкортостан предоставлена уникальная возможность получить информацию о потребностях граждан, проживающих в нашем регионе. Порталы, вошедшие в проект информационной системы, охватывают все жизненно важные сферы общества, представляя собой единый портал коммуникаций с властью любого уровня.

Внедрение новых информационных технологий уже меняет и в конечном итоге полностью преобразует современную модель экономического и социокультурного развития общества, а значит, и составной его части – населения территорий.

Важно понимать, что СМЭД, СМЭВ, портал госуслуг и система «Открытая Республика» являются элементами масштабной программы развития нашего общества – «Электронное государство», как на уровне муниципалитета и на уровне региона, так и на уровне страны.

Литература

1. Губайдуллина Э.Р., Аминов И.Р. К проблемам защиты персональных данных как основы охраны права на неприкосновенность частной жизни // Теория и практика современной юридической науки: сб. науч. тр. по

итогам международной научно-практической конференции. 2015. С. 35–37.

2. Дронова К.С., Аминов И.Р. Электронный муниципалитет // Теория и практика современной юридической науки: сб. науч. тр. по итогам международной научно-практической конференции. 2016. С. 61–64.

3. Официальный сайт Государственного комитета Республики Башкортостан по информатизации и вопросам функционирования системы «Открытая Республика» [Электронный ресурс]. URL: <https://it.bashkortostan.ru/activity/17906/>

4. Панорама Башкортостана: республиканский общественно-политический журнал. 2015. № 5.

5. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 06.05.2011 г. № 145 (ред. от 01.08.2012) «Об утверждении Положения о системе межведомственного электронного документооборота в Республике Башкортостан».

6. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 24.10.2011 г. № 366 «О системе межведомственного электронного взаимодействия Республики Башкортостан».

7. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 18.12.2014 г. № 594 «О Государственном комитете Республики Башкортостан по информатизации и вопросам функционирования системы «Открытая Республика».

Тренинги как ключевой инструмент профессионализации государственных и муниципальных служащих

М. ХАЛИКОВ

Государственная и муниципальная служба – специализированная деятельность, строящаяся, безусловно, на профессиональной основе. Современные профессиональные группы невозможно представить без соответствующей и постоянно действующей системы подготовки

и переподготовки. Это связано с необходимостью не только формирования хорошо обученного корпуса работников, но и их непрерывного развития в рамках крайне динамичной профессиональной среды. Данное обстоятельство в полной мере относится и к системе

Халиков Марат Ильич, канд. филос. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: halikov_marat@mail.ru

публичного управления, основную роль в которой играют государственные и муниципальные служащие.

Актуальность упреждающей подготовки этой группы обуславливается тем, что управляющая система по определению не может быть проще, примитивнее управляемого объекта. Следовательно, если объект управления – общество – сегодня активно развивается во всех отношениях, то управляющая система (публичные служащие) должна быть по крайней мере не менее динамична, чем объект управления.

Не случайно в «Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 гг.», утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 11.08.2016 г. № 403, ключевая роль отводится совершенствованию системы профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, повышению уровня их профессионализма и компетентности; мотивации и созданию условий для самостоятельного профессионального развития государственных гражданских служащих¹.

Разумеется, данная проблема актуальна и для Республики Башкортостан. Глава Республики Башкортостан Р.З. Хамитов, выступая 9 декабря 2016 года с ежегодным Посланием Государственному Собранию – Курултаю, подчеркнул, что в современных условиях «особое значение имеет кадровый состав государственных и муниципальных служащих, их компетенции и профессиональная подготовка»².

Система профессионального развития как государственных, так и муниципальных служащих в нашей стране была сформирована еще в 90-е годы прошлого века, когда были заданы нормативные и организационные основы подготовки и непрерывного развития этой профессиональной группы.

В рамках существующего мейнстрима обучение чиновников традиционно продолжает обыгрывать организационные, содержательные и финансовые аспекты подготовки служащих. В первом случае речь идет в основном о системе образовательных учреждений, координации их работы, а также о механизме формирования заказов на оказание образовательных услуг для государственных и муниципальных служащих. Во втором случае речь идет о том, что содержание обучения, в том числе отражаемое в часто меняющихся государственных образовательных стандартах, слабо увязано с практикой государственной и муниципальной службы. Так, в «Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 гг.» говорится о необходимости до 2018 года «внедрить новые формы профессионального развития государственных гражданских служащих, а также дополнительные механизмы финансирования профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих»³. Глава Республики Башкортостан также отметил, что «сегодня в республике нет должной координации работы по повышению квалификации и профессиональной переподготовке специалистов... В итоге ситуация в этой сфере носит несистемный характер и оторвана от реальных потребностей»⁴.

Однако при всей сохраняющейся значимости этих традиционных задач на первый план все чаще выходят иные проблемы в области обучения государственных и муниципальных служащих:

1. Отсутствие реальной мотивации служащих к получению и, что особенно важно, к применению новых знаний и навыков в своей повседневной практике. Причиной тому было

¹ Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 гг.: Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 // Российская газета. 2016. 12 авг.

² Стенограмма выступления Рустэма Хамитова с ежегодным Посланием Государственному Собранию – Курултаю Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: http://glavarb.ru/rus/press_serv/novosti/66168.html

³ Основные направления развития государственной гражданской службы... 2016. 12 авг.

⁴ Стенограмма выступления Р. Хамитова... URL: http://glavarb.ru/rus/press_serv/novosti/66168.html

то, что в системе государственной и муниципальной службы так и не были внедрены внутренние механизмы самосовершенствования служащих, не было необходимости постоянного поиска и внедрения новых форм работы. У служащих просто нет потребности в получении новых знаний и освоении новых технологий работы. В этой связи с осторожным оптимизмом можно отметить тот факт, что в «Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» ставится задача до 2018 года создать «механизм мотивации федеральных государственных гражданских служащих к непрерывному профессиональному развитию»¹. Без устойчивой мотивации к получению новых знаний и навыков для совершенствования своей деятельности подготовка государственных и муниципальных служащих так и будет носить формальный характер. Однако содержание и принципы этого механизма мотивации в данном документе не раскрываются.

На наш взгляд, данная проблема сегодня является ключевой, без ее решения вся система подготовки и развития служащих в принципе неэффективна.

2. Другая проблема обучения как формы профессионального развития государственных и муниципальных служащих заключается в том, что обучение целиком и полностью направлено только на передачу, уточнение, закрепление знаний, тогда как реально для действующего служащего в первую очередь нужны профессиональные навыки. Дело здесь не только в том, что обучение зачастую сводится к чтению лекций. Все формы и методы обучения, включая практические занятия, семинары, в том числе многие виды семинаров-тренингов, на деле не формируют профессиональные навыки у государственных и муниципальных служащих. Разумеется, знания, в том числе теоретические, необходимы служащим, но в конечном счете они должны корректно переводиться в соответствующие навыки.

Если под знаниями понимать представления человека о чем-либо, то умения – это способности выполнять какие-то действия, направленные на достижение определенного результата. Однако для полноценной, и в том числе профессиональной деятельности, человеку необходимы не просто умения, а навыки.

Навыки – это умения, применяемые без заметного непосредственного участия сознания, без лишних затрат физической и психической энергии. Навык – это совершенное владение действием, автоматизированный компонент сознательной деятельности. Чем больше навыков, тем успешнее и легче идет работа. Человек, в совершенстве обладающий определенными навыками, имеет возможность сосредоточиться на главном, проявить творческие способности в своей деятельности, выполнить ее с высокими количественными и качественными показателями.

Навыки могут быть бытовыми или профессиональными, в зависимости от сферы применения навыка. Разумеется, любая профессиональная деятельность строится на применении соответствующих навыков. Здесь нужно различать рабочие навыки и профессиональные навыки. Рабочие навыки – это навыки выполнения своей работы на повседневной основе, «по привычке», в результате многократного повторения одних и тех же действий и рабочих операций. Профессиональные навыки – вид рабочих навыков, предполагающих устойчивое, «автоматическое» умение не просто выполнять какую-то работу, а реализовать определенные и необходимые технологии в рамках соответствующей профессиональной деятельности. Иначе говоря, профессиональные навыки – это способность эффективно выполнять свою работу на основе соответствующих технологий. Именно владение профессиональными навыками, то есть умение реализовать свою деятельность на основе специальных технологий, превращает работника-дилетанта в профессионала.

¹ Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 гг.: Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 // Российская газета. 2016. 12 авг.

Навыки государственного и муниципального служащего – это умения, доведенные до автоматизма, зачастую осуществляемые без пошагового продумывания каждого действия. Они приобретаются в условиях, когда в практической деятельности служащий постоянно имеет дело с типичными управленческими ситуациями. Навыки позволяют экономить время, действовать с минимумом ошибок и просчетов.

Как формируются навыки? Прежде всего, на основе многократных повторов в реальной практике, то есть в рамках повседневной деятельности человека. Однако так устойчивые навыки появляются только в быту (простые бытовые навыки) и в ходе элементарной физической профессиональной деятельности. Многое здесь зависит и от врожденных способностей работника к осуществлению того или иного вида деятельности.

Сложные профессиональные навыки, в том числе и в области государственного и муниципального управления, приобрести таким образом практически невозможно. В лучшем случае работник может лишь внешне имитировать рабочий процесс, но профессиональным этот процесс не станет, поскольку профессиональный навык, как мы отмечали, отличается от обычного рабочего навыка наличием технологической составляющей. Иными словами, профессиональный навык обязательно реализуется в рамках определенных технологий, что обеспечивает работнику гарантированное достижение заданного результата. К сожалению, профессиональные навыки в сфере государственного или муниципального управления практически никогда не формируются на основе простого повтора стандартных ситуаций, здесь нужны специальные упражнения.

По нашему мнению, практически все формы и методы обучения направлены лишь на передачу знаний и никак не работают на формирование навыков. Между тем в ходе совершенствования системы профессионального развития государственных гражданских служащих планируется до 2018 г. внедрить новые формы профессионального развития государственных гражданских служащих, обеспечивающие повышение эффективности их профессиональной служебной деятельности.

Одной из таких форм профессионального развития должен стать тренинг, так как в рамках учебной деятельности только он непосредственно направлен на формирование или развитие профессиональных навыков.

Само понятие «тренинг» (англ. *training* – воспитание, обучение, подготовка) вошло в русский язык лишь в последние десятилетия. До этого примерно в этом же значении у нас использовался термин «тренировка». И сегодня между этими двумя тесно взаимосвязанными понятиями не всегда проводят различие, употребляют их как синонимы. Однако в психологии, управлении персоналом и ряде других областей науки и практической деятельности термин «тренинг» приобрел свою специфику и обычно связывается не с любыми упражнениями (тренировкой), а лишь с комплексом упражнений, осуществляемых по специальной методике, разработанной на научной основе. Тренинг (в отличие от обычных упражнений и аутотренинга) осуществляется, как правило, под руководством квалифицированного специалиста. Тренинг представляет собой планомерно осуществляемую программу разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности трудовой (и иной) деятельности.

Тренинги используются на разных этапах подготовки и развития государственных и муниципальных служащих. Наиболее перспективны тренинги деловых и лидерских качеств, самомотивации, социальной компетентности: умения слушать, держать себя в коллективе, публично выступать, строить эффективную модель взаимодействия с коллегами и подчиненными, предотвращать и конструктивно разрешать конфликты, переживать стрессовые ситуации, преодолевать осложняющие общение привычки и манеры поведения и т.д. Кроме того, тренинги весьма полезны для отработки базовых элементов профессионального поведения современного чиновника в зависимости от его специализации: навыки проблемной диагностики, принятия решений, управления персоналом, стратегического анализа и т.д. К числу ключевых навыков, безусловно, следует отнести творческие качества специалистов по государственному и муниципальному управлению,

позволяющие им обеспечивать конструктивное, поступательное развитие как собственной деятельности, так и деятельности своего государственного органа или подразделения.

По существу, тренинги представляют собой технологии формирования определенных качеств и навыков. Существуют различные классификации тренингов. Так, по количеству участников выделяются групповые и индивидуальные тренинги; по видам формируемых навыков – спортивные, психологические управленческие, профессиональные, военные и т.д.; по объекту воздействия – тренинги, направленные на изменение отношений (так, чтобы новые отношения формировали новые качества), тренинги, направленные на изменение поведения, тренинги, направленные на изменение сознания, установок, ценностей личности или группы; по форме – семинары, деловые игры, групповая или индивидуальная рефлексия, организованное поведение как реализация определенного алгоритма (плана) действий.

К сожалению, очень часто тренинги рассматривают просто как некую форму занятий, активизирующую учебную деятельность служащих. Если это обычный анализ ситуации, семинар или деловая игра, то они далеко не всегда могут быть тренингами, даже если позиционируются как таковые. Принципиальное отличие тренинга от всех других видов активного обучения в том, что он направлен не столько на получение служащими новых знаний или углубленное понимание каких-либо проблем, а на формирование и закрепление определенных навыков.

Крайне важно при организации и проведении тренингов для государственных и муниципальных служащих придерживаться основных принципов:

1. Системность. Человек – системное образование, и формируемый навык должен гармонизировать или, по крайней мере, вписываться в заданную индивидуальность.

2. Последовательность. Этот дидактический принцип предполагает, что навык не может быть сформирован сразу и в полной мере, необходима реализация ряда последовательных этапов.

3. Повторяемость. Это одно из важнейших условий, так как умение выполнять какие-либо операции становится навыком, то есть осуществляется автоматически, только при определенном, иногда многократном, повторении этих операций. К сожалению, не всегда этот принцип удается реализовать в условиях государственной и муниципальной службы.

4. Позитивная установка. Это не обязательное, но рекомендуемое правило, по крайней мере для служащих. Навык можно сформировать и при негативной мотивации, но позитивная мотивация обеспечивает большую степень гармонии в развитии как менеджеров, так и публичных служащих.

5. Внутренняя мотивация. Без наличия собственного желания трудно сформировать навык даже у первоклассника или рядового рабочего, тем более это трудно сделать у государственных и муниципальных служащих, осуществляющих управленческие функции.

6. Рефлексия. Рефлексия в данном случае – это способность человека видеть и оценивать себя со стороны, умение анализировать свои действия, в том числе свое развитие. Без рефлексии служащий просто не сможет определить, какие навыки ему необходимы, спланировать тренинги, измерить степень формирования навыков и т.д. Кроме того, рефлексия может выступать как самостоятельный вид тренингов (корректировка поведения через анализ своих действий).

7. Измеримость. Любую способность можно измерить, важно только знать, с применением каких показателей это необходимо делать. В данном случае это особенно важно, так как иначе можно просто не заметить не только количественных и качественных изменений в формировании навыка, но и самого навыка.

8. Фиксация самого тренинга, его этапов, результатов. Данное правило обусловлено профессиональным и ответственным подходом к осознанному формированию навыков. Специальных методик фиксации степени сформированности управленческих навыков практически нет (в отличие от спортивных навыков), однако можно ориентироваться на ощущение внутреннего комфорта (дискомфорта) при реализации того или иного навыка.

9. Выполнимость. Не следует ориентироваться на формирование навыков и качеств, которые невозможны или преждевременны для данной личности.

10. Отказ от 100 % выполнения. Как правило, формируемые качества в недостаточной степени заложены в структуре личности служащего, иначе их просто не нужно было специально развивать. Стремление в полной мере реализовать «чуждые» данной личности качества могут привести к внутреннему конфликту, к деформации, перепрограммированию личности. Поэтому необходимые навыки нужно формировать на уровне, достаточном для профессиональной деятельности, и не более.

11. Готовность к преодолению внешних и внутренних проблем (помех).

Внутренние помехи – это внутреннее сопротивление тренируемого, ведь при формировании нового качества человеку нужно выйти за пределы собственных возможностей. Помехи могут быть физиологическими, нравственными, интеллектуальными, эмоциональными и т.д. Лучше всего преодолевать их не с помощью прямого волевого воздействия (хотя это вполне возможно), а через входжение в состояние, снижающее масштаб помехи (аутотренинг, кураж, экстаз и т.д.).

Внешние помехи – это консерватизм, сопротивление социального окружения. Изменение образа тренируемого часто вызывает недоумение коллег, друзей, подчиненных. Преодоление внешних помех облегчается в случае естественной смены социального окружения (поездка на отдых, в командировку и т.д.).

Содержательный рисунок тренингов для государственных и муниципальных служащих, по нашему мнению, можно свести к нескольким организационным моделям:

– имитация действительности (реальных ситуаций). По сути, это классический тренинг. Навык отрабатывается в искусственной среде – с зеркалом, видеокамерой, в учебной аудитории или со спарринг-партнером.

– сценарная реализация типовых ситуаций и рабочих операций в реальной практике.

Сначала определяется сценарий реализации необходимого навыка. Очень важно, чтобы этот сценарий строился в соответствии с современной технологией данной деятельности. Сценарий первоначально осваивается служащим, иногда в режиме имитации, а затем детально отрабатывается в реальной практике. Эта организационная модель может подходить для отработки навыка проведения совещания, приема посетителей, публичного выступления и т.д.

– рефлексия. Корректировка служащим профессионального поведения через системный и последовательный анализ своих действий, например, оптимизация временных затрат посредством выявления ловушек времени, совершенствование навыка принятия оперативных решений и т.д.

Ключевым критерием результативности тренинга должны быть сформированные профессиональные навыки и повышение на этой основе результативности работы чиновника.

Таким образом, современные технологии формирования и развития профессиональных навыков государственных и муниципальных служащих должны строиться по схеме перехода служащего от дилетанта к профессионалу: а) практика непрофессиональная (навыков нет или они не соответствуют современным технологиям); б) учеба (получение знаний о технологиях осуществления своей деятельности); в) тренинги (разработка и реализация необходимых упражнений); г) формирование профессиональных навыков (соответствующих современным технологиям); д) практика профессиональная (деятельность на основе навыков, реализующих современные технологии).

Решение этой задачи потребует существенной корректировки как образовательных стандартов, так и организации учебного процесса в целом. По-другому должны быть построены учебные практики, критерии и методы оценки, программы дополнительного профессионального образования, планы индивидуального развития государственных и муниципальных служащих.