



В. В. ПАХТУСОВА

директор Центра методологии и разработки образовательных программ Управления обучения и развития персонала Университета Правительства Москвы

УДК 352.08(470-25):378.635.2(470-25)

V. V. PAKHTUSOVA

Director of Center for Methodology and Elaboration of Educational Programs of Personnel Training and Development Department of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Компетенции будущего: чему учить госслужащих в современном мире

Competencies of the Future: What Should Civil Servants Be Taught in the Contemporary World

Основная задача Университета Правительства Москвы – качественная подготовка кадров для управления столицей. В постоянно меняющемся мире хорошему специалисту важны далеко не только современные профессиональные знания и умения. Он должен владеть и универсальными компетенциями – гибкими навыками, которые позволяют ему адекватно отвечать на внезапные перемены в окружающей среде. Управление обучения и развития персонала Университета Правительства Москвы создает программы, помогающие государственным служащим совершенствовать управленческие и личностно-деловые компетенции, сохранять адаптивность и продуктивность работы, способность быстро перестраиваться в соответствии с меняющимися задачами. Помимо линейки программ, в Управлении обучения и развития персонала университета разрабатываются мастер-классы, стратегические сессии, деловые игры и бизнес-симуляции, используются инновационные методы обучения, в том числе VR.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University's major task is to provide quality training of personnel that will manage the Capital. In the constantly changing world environment the important thing for a good specialist by far is not only up-to-date professional knowledge and skills. He/she is required to master universal competences, in fact-flexible skills allowing to adequately react to sudden changes in the immediate environment. The personnel training and development Department of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University is busy engineering programs to assist state civil servants in mastering their managerial, individual performance acumen, keep up adaptability and productivity levels, the ability to swiftly attune to the changing tasks. Apart from the line of programs, master classes, strategic sessions, business games and simulations are being developed within the Department and prolific use of innovative training techniques including VR is standard practice.



Ключевые слова: повышение квалификации, подготовка государственных служащих, универсальные навыки, гибкие навыки, soft skills, VR-тренажер.

Key words: professional development, training civil servants, soft skills, VR simulator.

Для цитирования: Пахтусова В. В. Компетенции будущего: чему учить госслужащих в современном мире // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 48–52.

For citation: Pakhtusova V. V. Competencies of the Future: What Should Civil Servants Be Taught in the Contemporary World. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 48-52. (In Russ.).

Сегодня каждый человек на земле находится в ситуации, которую отличают непостоянство, низкая предсказуемость и многофакторность влияний. В деловой литературе такую среду принято обозначать аббревиатурой VUCA [2]. Если разобрать слово по буквам, оно объединяет четыре понятия, характеризующие современную мировую обстановку: *volatility* – «непостоянство», *uncertainty* – «неопределенность», *complexity* – «сложность», *ambiguity* – «неоднозначность». Осознание того, что мир таков, какой он есть, дает нам прежде всего понимание, какие компетенции нужно развивать, чему учиться, чтобы уметь ориентироваться в окружающей реальности, адаптироваться к ней и эффективно работать. Для востребованного высококлассного профессионала в VUCA-мире недостаточно иметь профильное образование и даже значительный опыт работы в своей сфере. Мало заниматься развитием только профессиональных компетенций, которые нужны для решения профессиональных задач. Нужно уметь оперативно отвечать на вызовы постоянно меняющейся среды, а для этого необходимы гибкие навыки (англ. *soft skills*) – «надпрофессиональные» компетенции [1], которые помогают решать задачи, независимо от профессии, в рабочих и личных ситуациях.

В современном мире гибкие навыки становятся огромным преимуществом для сотрудника, позволяя работать эффективнее, принимать решения в условиях неопределенности и дефицита информации, сохранять психологическую устойчивость, подвижность ума, предлагать новые идеи, легко находить общий язык с окружающими.

Эксперты называют в числе важнейших навыков будущего (гибких навыков) [4]:

- критическое мышление;
- креативное мышление;
- эмоциональный интеллект и саморегуляцию;
- стрессоустойчивость и гибкость;
- умение работать в команде;
- умение коммуницировать и эффективно взаимодействовать с людьми;

- умение принимать решения в условиях неопределенности;
- способность к саморазвитию.

Перечень актуальных навыков регулярно обновляется, поскольку изменяется мир вокруг. Перед специалистами, которые хотят, чтобы их труд был полезным и эффективным, стоит непростая задача: им нужно успевать полноценно осваивать новые компетенции. Вузам, которые готовят таких специалистов, необходимо следить за динамикой приоритетов и адаптировать свои образовательные программы к переменам.

В современном мире гибкие навыки становятся огромным преимуществом для сотрудника

В конце 2019 г. Центр методологии и разработки образовательных программ Университета Правительства Москвы сделал приоритетной разработку программ обучения госслужащих по развитию гибких навыков – личностно-деловых компетенций. В марте 2020 г. в связи с пандемией обучать госслужащих в очном режиме оказалось невозможным. (Ситуация пандемии – яркий пример проявления влияний VUCA и доказательство того, что любому человеку нужно уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, находить решения в неожиданных ситуациях, сохраняя эмоциональную и психологическую устойчивость.) Однако подготовка госслужащих не прекратилась: университет оперативно перешел к удаленным форматам обучения. В онлайн было переведено большинство программ без потери качества. Сотрудники центра разрабатывали дополнительные материалы для самостоятельного обучения, внедрили методики дистанционной проверки домашних заданий, обратной связи, консультации преподавателей во время и по окончании обучения.

Продолжая обучать дистанционно по уже существующим курсам, Центр методологии и разработки образовательных программ разработал новую образовательную программу для

Одна из главных компетенций будущего – эмоциональный интеллект

линейного и среднего менеджмента, актуальную в условиях удаленной работы, – «Управление удаленными и смешанными командами». Руководители познакомились с особенностями управления удаленными и смешанными командами, освоили инструменты грамотного планирования работы и методы повышения эффективности.

Для продуктивной работы сотрудникам государственных учреждений очень важно уметь выдерживать большие ежедневные нагрузки, справляться с рутинными делами, сохраняя гибкость мышления и креативность. В Университете Правительства Москвы был создан тренинг «Управление личной работоспособностью», чтобы обучать слушателей техникам, которые помогают поддерживать хорошую эмоциональную, интеллектуальную и физическую форму на длинных рабочих дистанциях. Участники изучают компоненты личной эффективности, то, как они влияют на работоспособность и эффективность, получают инструменты управления запасом энергии, времени и внимания.

В 2020 г. университет запустил еще одну образовательную программу «Как использовать ресурсы мозга для повышения эффективности в работе и жизни». Анализ механизмов работы мозга помогает найти наилучший режим для поддержания своего организма в рабочей форме и сохранения здоровья. Слушатели программы учатся расставлять приоритеты в работе, узнают о техниках принятия решений, техниках эффективного обучения, запоминания, управления эмоциями и стрессом. Приобретают практические умения, позволяющие сохранять продуктивность и не поддаваться прокрастинации.

Одна из главных компетенций будущего – эмоциональный интеллект. Сегодня способность к пониманию своих эмоций и эмоций других людей и умение управлять ими нужны не меньше, чем профессиональные знания и навыки. Эмоциональный интеллект – уме-

ние быть гибким в общении, анализировать свои эмоции и эмоции других людей, выбирать правильный способ поведения в зависимости от ситуации. В 2020 г. Центр методологии и разработки программ запустил программу обучения, в основе которой – научная модель, предложенная создателями теории эмоционального интеллекта – профессорами Йельского университета и Университета Нью-Гемпшира Д. Мэйером, П. Сэловеем и Д. Карузо. Участник программы «Развитие эмоционального интеллекта» овладевает практической технологией, позволяющей использовать свои эмоции в качестве ресурса для достижения желаемых результатов. Программа включает отработку навыков в виртуальной реальности. С помощью интерактивного видео в режиме 360° (тренажер «Эмоциональный интеллект») слушатели практикуются в определении эмоций окружающих, учатся правильно на них реагировать.

Умение коммуницировать с людьми особенно важно для сотрудников, работающих в крупных организациях, в компаниях со сложной иерархией. В 2020 г. Университет Правительства Москвы запустил программу «Диалог с лицом, принимающим решение». Вертикальная коммуникативная компетентность – навык, позволяющий выстраивать конструктивное взаимодействие с другими участниками общения, максимально эффективно общаться с руководителем для решения поставленных задач. Участники тренинга осваивают навыки коммуникации с руководителями своих и сторонних организаций с учетом особенностей той или иной управленческой группы. Госслужащим предлагаются различные форматы и инструменты обучения: очные тренинги, семинары, деловые и симуляционные игры. Наряду с традиционными очными тренингами, семинарами, играми, идет разработка программ в формате микрообучения. Такой режим позволит учиться в любом месте в любое время короткими сессиями по 10–15 минут и получать в пользование конкретные работающие инструменты.

Постоянные изменения внешней среды не могут не отражаться на работе организаций.

Смена правил работы может создать новые возможности для лидера и его команды или, наоборот, привести к неясности и нарушению налаженных деловых процессов. Специалисты университета создали тренинг для руководителей «Управление эффективностью сотрудников в период изменений». Участники учатся эффективно управлять переменами по модели Коттера [5, с. 457]. В рамках программы тренинга разбираются техники влияния на сотрудников в ситуациях организационных изменений. Слушатели изучают способы донесения ценности и важности предстоящих перемен. Руководитель, умеющий объяснять и преодолевать сопротивление со стороны сотрудников, значительно повышает эффективность работы своей команды. Сложные ситуации отрабатываются на практике в игровом формате.

Ключевой навык современного человека – критическое мышление позволяет анализировать информацию, делать верные выводы, формировать собственное мнение и отстаивать свою позицию. Умение мыслить критически способствует аккуратному и точному выбору решений, помогает быстро определять важное и второстепенное, результативно справляться с различными задачами. Без критического мышления невозможно избежать «ловушек мышления», отыскивать истинные причины проблем, нельзя принимать взвешенные самостоятельные решения в условиях нехватки времени и информации. Для развития данного навыка в Университете Правительства Москвы существует тренинг «Развитие критического мышления».

Другая сторона мыслительной сферы – креативное мышление – важна вовсе не только для творческих профессий. В настоящее время государственным и муниципальным служащим приходится сталкиваться с множеством сложных, нетрадиционных проблем, что, безусловно, требует творческого подхода к решению задач. Креативное мышление необходимо при разработке новых услуг для города. Нестандартно мыслить, смотреть на свои рабочие задачи, процессы и результат работы по-новому или создать принципиально новый продукт помогают знания и умения, развива-

емые в рамках тренинга «Навыки креативного мышления».

В области государственной службы время является лимитирующим ресурсом: даже если у сотрудника есть желание учиться, не всегда удается совмещать работу и учебу. Кроме того, нередко бывают нужны знания и умения для решения конкретной, локальной, часто повторяющейся задачи, и изучение большой образовательной программы в таком случае оказывается нерациональным. Поэтому в Университете Правительства Москвы активно развивается новый формат обучения госслужащих – мастер-классы. Их основная идея – за короткое время (два часа) рассмотреть конкретную тему, ответить на вопросы участников и предоставить инструменты, которые можно применить сразу на рабочем месте. Достоинство создаваемых мастер-классов в том, что темы выбираются исходя из актуальных запросов самих госслужащих.

Креативное мышление необходимо при разработке новых услуг для города

Значительно экономить время на обучение позволяют VR-технологии. Формирование гибких навыков происходит значительно быстрее и эффективнее в виртуальной среде с использованием VR-тренажеров, нежели в реальных, зачастую стрессогенных, ситуациях [3]. Университет Правительства Москвы активно разрабатывает такие VR-тренажеры и применяет их в обучении государственных служащих. Для примера, тренажер «Публичные выступления 2.0» позволяет отрепетировать перед виртуальными слушателями речь и подготовиться к сложным вопросам из зала. Участник получает опыт выступления перед аудиторией любого размера, проигрывая ситуации, возникающие во время реальных выступлений. С помощью данного тренажера можно также отрепетировать конкретный доклад или презентацию. В дополнение к основному инструментарию программ по улучшению коммуникативных навыков (описаны выше)

используются тренажеры «Типология DISC» и «Эмоциональный интеллект». С помощью тренажера «Обратная связь сотруднику» руководители могут проанализировать свои ошибки в коммуникации и научиться давать грамотную обратную связь.

Разработка обучающих курсов, направленных на развитие компетенций будущего, продолжается. В 2022 г. планируется запуск новых программ «Развитие системного мышления», «Принятие и реализация решений в условиях изменяющегося мира», «Как эффективно проводить встречи, совещания», «Коучинговые инструменты для

развития сотрудников». Центр методологии и разработки образовательных программ университета стремится обеспечить качественную подготовку государственных служащих для столицы. Однако в числе тех, кто обращается сюда, не только органы исполнительной власти Москвы, но и городские администрации других российских мегаполисов, а также крупнейшие бизнес-организации. Получение и развитие новых компетенций руководителями и специалистами в области городского управления – залог успешной работы во благо столичного мегаполиса в будущем.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Абрамов А. Что такое soft skills и как их развивать. Полный гид // РБК [сайт]. 27.05.2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education> (дата обращения: 29.10.2021).
2. Завтра может быть уже поздно – читайте прямо сейчас про VUCA-мир, в котором вы живете // Про бизнес [сайт]. 24.02.2020. URL: <https://probusiness.io/strategy/6823-zavtra-mozhet-byt-uzhe-pozdno-chitayte-priamo-seychas-pro-vuca-mir-v-kotorom-zhivete.html> (дата обращения: 29.10.2021).
3. Константинов М. А. VR-тренажеры для государственных гражданских служащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 47–50.
4. Неформальное образование // Агентство стратегических инициатив [сайт]. URL: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/future_skills/ (дата обращения: 29.10.2021).
5. Тромпенаарс Ф., Кеберг П. Х. 100 ключевых моделей и концепций управления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 640 с.

REFERENCES

1. Abramov A. What are Soft Skills and How to Foster Them. A Full Guide. *RBC* [website], 27.05.2021. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education> (accessed: 29.10.2021). (In Russ.).
2. Tomorrow May Be Late – Read Straight away About VUCA-world, Which You Live in. *Pro Business* [website], 24.02.2020. Available at: <https://probusiness.io/strategy/6823-zavtra-mozhet-byt-uzhe-pozdno-chitayte-priamo-seychas-pro-vuca-mir-v-kotorom-zhivete.html> (accessed: 29.10.2021). (In Russ.).
3. Konstantinov M. A. VR Simulators for State Civil Servants. *MMGU Herald*, 2021, no. 2, pp. 47-50. (In Russ.).
4. Non-Formal Education. *Agency for Strategic Initiatives* [website]. Available at: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/future_skills/ (accessed: 29.10.2021). (In Russ.).
5. Trompenaars F., Coebergh P. H. *100+ Management Models. How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. NY: McGraw-Hill Education. 592 p.