

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 4. С. 145-150

State and Municipal Management. Scholar Notes. 2022;(4):145–150

Проблемы управления

Научная статья

УДК 351

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-4-145-150

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ЦЕНТРОВ «МОИ ДОКУМЕНТЫ»

**Алексей Викторович Баранов¹, Ольга Владимировна Котлярова²,
Алексей Васильевич Тагаев³, Наталья Андреевна Яковлева⁴**

¹Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, a.v.baranov@uriu.ranepa.ru

²Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимир, Россия, olya-apriori@yandex.ru

³Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, tagaev-av@ranepa.ru

⁴Фонд «Центр стратегических разработок», Москва, Россия, info@csr.ru

Аннотация. Представленная статья является следствием масштабного опроса, проведенного среди сотрудников центров «Мои документы». Целью исследования было выявление профессиональных пробелов, дефицитных компетенций, которые по мнению самих сотрудников МФЦ, должны восполняться в процессе освоения дополнительных профессиональных программ. Результатом исследования стала выработка актуальных направлений профессионального развития сотрудников МФЦ, то есть непосредственно спектра мер, позволяющих увеличить темп и эффективность образовательных процессов для специалистов центров «Мои документы» в рамках получения дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова: профессиональное развитие, дефицитные компетенции, профессиональные навыки сотрудников центров «Мои документы», дополнительное профессиональное образование

Для цитирования: Баранов А. В., Котлярова О. В., Тагаев А. В., Яковлева Н. А. Актуальные направления профессионального развития сотрудников центров «Мои документы» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 4. С. 145–150. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-4-145-150>

Problems of Management

Original article

CURRENT DIRECTIONS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES OF THE CENTERS "MY DOCUMENTS"

Alexey V. Baranov, Olga V. Kotlyarova, Alexey V. Tagaev, Natalia A. Yakovleva

¹South Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, a.v.baranov@uriu.ranepa.ru

²Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia, olya-apriori@yandex.ru

³South Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, tagaev-av@ranepa.ru

⁴The Center for Strategic Research Foundation, Moscow, Russia, info@csr.ru

Abstract. The presented article is the result of a large-scale survey conducted among the employees of the "My Documents" centers. The purpose of the study was to identify professional gaps, deficient competencies, which, according to the MFC employees themselves, should be filled in the process of mastering additional professional programs. The result of the study was the development of relevant areas of professional development of MFC employees, that is, a range of measures that allow increasing the pace and efficiency of educational processes for specialists of the My Documents centers within the framework of obtaining additional professional education.

Keywords: professional development, scarce competencies, professional skills of employees of the centers "My documents", additional professional education

For citation: Baranov A. V., Kotlyarova O. V., Tagaev A. V., Yakovleva N. A. Current directions of professional development of employees of the centers "My documents". *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(4):145–150. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-145-150>

Профессиональное развитие сотрудников центров «Мои документы» предполагает непрерывное сопровождение профессиональной деятельности специалистов МФЦ мероприятиями, сопутствующими развитию системы soft, hard и digital-skills. Непрерывность профессионального совершенствования предполагает помощь в адаптации новых сотрудников и организацию творческого пространства, позволяющего поддерживать процессы развития всех специалистов МФЦ. Профессиональные способности сотрудников центров «Мои документы», их индивидуальный и командный потенциал обсуждаются в работах А. В. Баранова, О. В. Котляровой, А. В. Тагаева, О. А. Ивлевой [1]; О. В. Жарковой, М. В. Кузьминой [2]; К. С. Кузьмина, Н. С. Попковой, А. Е. Гуриной [3]; Т. В. Морозовой [4]; А. Е. Стародубцевой [5].

Отметим, что качественное дополнительное образование предполагает четкую ориентацию на запросы и потребности слушателей. В процессе обучения значимо учитывать мнение общественности, то есть заявителей относительно профессионализма и этичности процессов обслуживания в МФЦ, важно анализировать позицию руководство, которое со своей точки зрения видит компетентностный дефицит сотрудников. Однако, наиболее значимым кажется фокусировка внимания на потребностях самих слушателей. Это значит, что в процессе разработки, проектирования образовательных контентов, особо важно учитывать мнение реальных и потенциальных специалистов центров «Мои документы».

Слушатели способны критично отнестись к своим профессиональным способностям и могут объективно определить дефицитные компетенции, которые либо отсутствуют, либо требуют дополнительного совершенствования.

Для выявления компетентностных пробелов и дефицитных компетенций, а также в целях определения факторов, позволяющих повысить эффективность обучения новых сотрудников и развивать профессиональную компетентность действующих сотрудников, представителями ЮРИУ РАНХиГС был проведен масштабный опрос сотрудников МФЦ. В опросе участвовало 13 000 респондентов, специалистов центров «Мои документы», из 69 субъектов Российской Федерации. Масштабность опроса позволяет считать, что полученные результаты демонстрируют верифицированные тенденции образовательных запросов сотрудников центров «Мои документы». Результаты позволили определить наиболее дефицитные компетенции специалистов МФЦ, а также методологию и форму восполнения и развития актуальных способностей.

Представим результаты проведенного опроса, а также исследовательские выводы в табл. 1.

Проанализируем проблему наставничества в образовательной парадигме специалистов МФЦ более тщательно. По нашему мнению, показательным является факт того, что безусловное большинство сотрудников МФЦ подтверждают необходимость выполнения функций наставников, однако не каждый из них, а только 59% (чуть больше половины) готовы выступать в качестве наставников. По мнению опрошенных, функции наставников трудозатратны и требуют большого опыта и дополнительной инициативности. Визуализируем профессиональные навыки, наиболее значимые для наставника в системе МФЦ по мнению специалистов центров «Мои документы» на рис. 1.

Таблица 1 – Результаты опроса специалистов центров «Мои документы»

Table 1 – Results of the survey of specialists of the "My documents" centers

Фактор, определяющий эффективность образовательного процесса	Преобладающее мнение (выявленная тенденция)	Альтернатива общему мнению (мнение меньшинства респондентов)	Исследовательский комментарий
Подтверждение потребности в обучении	«Да» – 81% опрошенных	«Нет» – 19 % опрошенных	Новые и действующие сотрудники МФЦ замечают недостаток профессионализма у себя и своих коллег, в связи с чем считают необходимым и обязательным участие в получении дополнительного профессионального образования
Предпочтительная форма обучения	Совмещенный формат (варьирование онлайн и офлайн форм обучения) – 46,5% опрошенных	Предпочитают офлайн-формат 22,1%, онлайн-формат – 31,4%	Наименьший процент респондентов имеет временные и энергетические ресурсы для осуществления обучения вне рабочего времени. Большинство опрошенных готовы офлайн участвовать в образовательных мероприятиях, однако считают необходимым организацию обучения в рабочее время
Предпочтительная длительность обучения	Программы повышения квалификации (18-248 ч.) – 32,4% опрошенных	Образовательные интенсивы – 31,7%	Большинство респондентов считают, что наиболее эффективным является формат дополнительного образования, а именно дополнительные профессиональные программы повышения квалификации, реализуемые 2-3 раза в неделю, предполагающие небольшой объем (до 150 часов), но интенсивное освоение
Компетентностный дефицит	Профессиональные навыки (hard-skills) – 84,8%	Надпрофессиональные навыки (soft-skills) – 15,2%	Обратим внимание на то, что несмотря на общую тенденцию к развитию надпрофессиональных навыков, специалисты МФЦ подтверждают особый дефицит жестких, профессиональных навыков
Потребность в наставниках	Необходимость в постоянном присутствии наставников подтверждают 98,3% опрошенных	Необязательность наличия наставников подтверждают 1,7% опрошенных	Отметим, что абсолютное большинство опрошенных настаивают на постоянном присутствии сотрудников, выполняющих функции наставников в жизнедеятельности коллектива
Возможность выступать в качестве наставников	Готовность участвовать в обучении новых сотрудников проявили 59% опрошенных	Отсутствие желания и возможности выступать в качестве наставника продемонстрировали 41% специалистов	Важным результатом проведенного опроса стало выявление отсутствия желания и возможности выступать в роли наставника почти у половины респондентов. Это свидетельствует о том, что функции наставника требуют повышенной ответственности и дополнительных энергетических и временных ресурсов, которые готовы вкладывать не все сотрудники

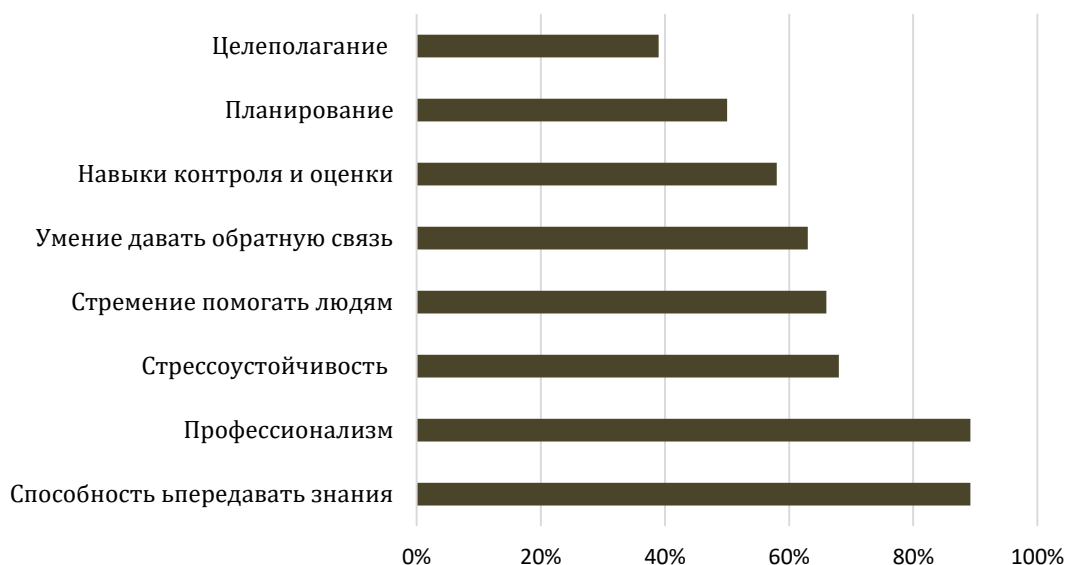


Рис. 1. Особо значимые профессиональные навыки наставников по мнению специалистов МФЦ (по результатам опроса более 13 тыс. респондентов)

Fig. 1. Particularly significant professional skills of mentors according to the specialists of the MFC (according to the results of the survey of more than 13 thousand respondents)

Обратим внимание на то, что среди наиболее важных профессиональных компетенций наставников специалистами центров «Мои документы» выделены способность передавать знания, то есть непосредственно педагогическую компетентность – отметили 89% опрошенных. Также ключевой характеристикой признан профессионализм наставников, то есть знание своих профессиональных обязанностей и умение их эффективно исполнять – выделили 89% опрошенных. В качестве значимого навыка наставника отдельно выделена стрессоустойчивость, подразумевающую возможность помогать новым специалистам в условиях стресса, цейтнота, нехватки временных и других ресурсов – отметили 68% респондентов. Менее значимой, однако необходимой для наставника компетенцией, сотрудники МФЦ считают стремление помогать людям. Отмеченная 66% опрошенных компетенция скорее является индивидуальной характеристикой личности, потому что предполагает эмпатичное отношение к новым сотрудникам, умение поставить себя на место адаптируемого и искреннее желание оказать содействие и помощь в реализации профессиональной деятельности. Значимыми компетенциями опрошенные считают умение давать обратную связь (63%) и навыки контроля и оценки (58%). Проблема верифицированной оценки качества профессиональной деятельности сотрудника МФЦ является не только внутрисистемной проблемой. В этой связи критериями квалифицированности наставника выступают объективность, непредвзятость, справедливость суждений. На наставника возлагается повышенная ответственность, в том числе подразумевающая необходимость анализировать конструктивное и деструктивное профессиональное поведение специалистов МФЦ. Навыки планирования выделили 50% опрошенных, а навыки целеполагания – 39% респондентов. Специалисты МФЦ сходятся во мнении, что наставник не только участвует в процессах адаптации и обучения новых сотрудников, но и содействует разработке и внедрению индивидуальных карьерных траекторий, позволяющих каждому действующему специалисту определять и реализовывать свои карьерные планы.

В связи с вышесказанным можно утверждать, что функционал наставников в системе подготовки и профессиональной поддержки кадров в МФЦ характеризуется многоплановыми, разнообразными обязанностями повышенной сложности. Не каждый специалист МФЦ готов брать на себя такую ответственность, а главное, что не каждый специалист способен на выполнение функций наставника.

Итогом проведенного исследования стала формулировка актуальных направлений профессионального развития сотрудников МФЦ, то есть непосредственно спектра мер, позволяющих увеличить темп и эффективность образовательных процессов для специалистов центров

«Мои документы» в рамках получения дополнительного профессионального образования. Отметим, что сформулированная система мер предназначена для образовательных организаций и педагогических коллективов, реализующих образовательные мероприятия. Авторский коллектив уверен, что учет мнения самих слушателей позволит сделать процесс обучения более кастомизированным, то есть направленным на удовлетворенность слушателей.

К актуальным направлениям профессионального развития сотрудников центров «Мои документы» отнесем список мер, основанных на их коллективных и индивидуальных компетентностных предпочтениях и запросах. К таким мерам отнесем

1. *Создание института повышения квалификации и обучения по специальностям сотрудников МФЦ.* Такой институт предполагает организацию функционирования центра компетенций, в котором будут реализовываться дополнительные профессиональные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, а также другие мероприятия (образовательные интенсивы, экспертные семинары, групповые дискуссии), позволяющие действующим и будущим сотрудникам МФЦ приобретать исключительно востребованные практико-ориентированные компетенции.

2. *Реализация психологической непрерывной поддержки,* заключающейся в постоянном проведении занятий и консультаций по психологии оказания услуг и общения с заявителями. Разнообразный контингент заявителей, большой объем обращений, большое количество граждан, нуждающихся в консультационной помощи и поддержке, создают стрессовые условия профессиональной деятельности специалистов МФЦ. Они вынуждены работать в условиях постоянного цейтнота и необходимости регулировать эмоциональное состояние рабочего коллектива и заявителей. Непрерывная, профессиональная, квалифицированная помощь психологов, специалистов по психологической поддержке, а также педагогов-психологов будут способствовать развитию полноценной психологической компетентности сотрудников центров «Мои документы» и позволят им применять методики самоконтроля и саморегуляции, регулировать безконфликтный фон сотрудничества в коллективе и в процессе обслуживания заявителей.

3. *Стандартизация и унификация процессов предоставления услуг* включают внедрение единой практики правоприменения, а также единого подхода к предоставлению государственных и муниципальных услуг. Отметим, что в системе МФЦ многое делается с целью внедрения стандартных и унифицированных процедур, обеспечивающих единые процедуры обслуживания граждан и предоставления государственных и муниципальных услуг. Однако данное направление повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников МФЦ требует дальнейшего развития, что обусловлено региональной широтой, разнообразием и спецификой системы отделений МФЦ.

4. *Проведение обучения по работе с социальными сетями предполагает развитие коммуникативных навыков в digital-пространстве.* Центры МФЦ претендуют на качество в обслуживании и демонстрируют высокие стандарты сервиса, а это значит, что взаимодействие с заявителями должно осуществляться с использованием всех возможных каналов коммуникации. Digital-реальность открывает безбарьерное взаимодействие с заявителями разных регионов, расширяет спектр предоставляемых консультационных услуг, предполагает учет масштабного общественного мнения. В этой связи специалистам центров «Мои документы» значимо не просто в общих чертах понимать процессы взаимодействия посредством социальных сетей, но и понимать логику продвижения официальных аккаунтов, уметь работать с целевой аудиторией, ориентироваться в цифровой конкурентной среде, поддерживать digital-комьюнити официального аккаунта, что может быть обеспечено посредством качественного обучения.

5. *Оценивание компетентности нового сотрудника, осуществляемое до начала работы с заявителями.* Очень значимо, на наш взгляд, протестировать и оценить знания, умения и навыки нового сотрудника до осуществления профессиональной деятельности. Такая оценка поможет выявить компетентностные пробелы новых специалистов, своевременно восполнить эти пробелы, также данная проверка будет способствовать адаптации и формированию уверенности сотрудника в готовности к профессиональной деятельности.

6. В этой связи значима разработка *полноценных учебно-методических комплексов и кратких методических пособий для новых сотрудников.* Такие методические пособия с «Курсом молодого бойца» должны обеспечивать новых сотрудников рекомендациями по действию в типовых профессиональных ситуациях.

7. *Организацию и проведение методических дней с разбором сложных кейсов.* Клиентоцентричность любой организации или компании основывается на постоянном анализе конфликтных или неопределенных случаев взаимодействия с клиентами или партнерами. Такие ситуации обсуждаются во время планерок, заседаний руководящего состава и собраний всех сотрудников. В каждом отделении МФЦ ежедневно происходят случаи, требующие особого внимания руководителей, а также тщательного анализа с последующим определением верного управленческого решения. Методический день должен посвящаться разбору конкретных кейсов, то есть реальных ситуаций из практики. Совместно, в рамках командной работы, с участием всех сотрудников кейс должен быть решен в процессе реализации всех этапов технологии кейс-стади: во время оценки ситуации и формулировании проблемы, во время процесса генерирования идей, отбора и анализа наиболее жизнеспособных и нестандартных идей, во время представления конкретных решений, являющихся выходом из обсуждаемой проблемной ситуации.

8. Отдельно определим повышенную значимость *наставников*, сотрудников, имеющих компетентностные возможности и масштабный опыт, а главное имеющих инициативу масштабировать собственные практические навыки.

Список источников

1. Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В., Ивлева О.А. Управление digital-компетенциями граждан посредством цифрового консультирования в центрах предоставления услуг «Мои документы» // *Личность: ресурсы и потенциал.* 2021. № 3 (11). С. 22-30.

2. Жаркова О.В., Кузьмина М.В. Система обучения и критерии оценки эффективности персонала (на примере деятельности многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг Камчатского края) / В сборнике: Государственное и муниципальное управление: проблемы и пути решения. Сборник научно-практических работ. Правительство Камчатского края, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Петропавловск-Камчатский филиал), Камчатский государственный технический университет. Петропавловск-Камчатский, 2016. С. 29-35.

3. Кузьмин К. С., Попкова Н. С., Гурина А. Е. «Оператор МФЦ «Мои документы»» // Свидетельство о регистрации базы данных RU 2015621336, 28.08.2015. Заявка № 2015620909 от 14.07.2015.

4. Морозова Т. В. Непрерывное профессиональное развитие специалистов МФЦ как фактор эффективного муниципального управления // *Материалы Ивановских чтений.* 2022. № 1 (36). С. 39–41.

5. Стародубцева А. Е. Информационные технологии для защиты чести, достоинства и деловой репутации сотрудников МФЦ и других государственных учреждений // *Молодой ученый.* 2021. № 29 (371). С. 137–140.

Информация об авторах

А. В. Баранов – зам. директора ЮРИУ РАНХиГС;

О. В. Котлярова – кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин Владимирского филиала РАНХиГС;

А. В. Тагаев – кандидат экономических наук, директор информационно-технологического центра ЮРИУ РАНХиГС;

Н. А. Яковлева – руководитель Института развития МФЦ Центра стратегических разработок.

Information about the authors

A. V. Baranov – Deputy Director of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPА;

O. V. Kotlyarova – Candidate of Philology Sciences, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of Vladimir branch of RANEPА;

A. V. Tagaev – Candidate of Economic Sciences, Director of the Information Technology Center of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPА;

N. A. Yakovleva – Head of the Institute of Development of the MFC of the Center for Strategic Research Foundation.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.11.2022; одобрена после рецензирования 30.11.2022; принята к публикации 01.12.2022.

The article was submitted 21.11.2022; approved after reviewing 30.11.2022; accepted for publication 01.12.2022