

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ СОТРУДНИКА МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

Баранов Алексей Викторович	старший преподаватель кафедры менеджмента, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: bav.skags@gmail.com
Тагаев Алексей Васильевич	кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: alvasta13@yandex.ru
Ивлева Ольга Алексеевна	преподаватель отделения СПО факультета экономики, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: ivasi011@yandex.ru
Котлярова Ольга Владимировна	кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького 59А). E-mail: olya-apriori@yandex.ru

Аннотация

В представленной статье коллективом авторов проанализирован процесс разработки нового инструментария кадровых технологий в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг. Необходимость разработки подобного инструментария обусловлена отсутствием единого подхода в оценке уровня профессионализма работников многофункциональных центров и значимостью проблемы сохранения человеческих ресурсов. Применение разработанной методологии позволит постепенно и мягко совершенствовать систему предоставления государственных и муниципальных услуг посредством верифицированных механизмов оценивания кадрового потенциала сотрудников многофункциональных центров.

Ключевые слова: государственная услуга, многофункциональный центр, оценка компетенций, модель компетенций, человеческие ресурсы, кадровая динамика, компетентностный потенциал, организационные проблемы, информационно-коммуникационные технологии.

Процесс совершенствования правового регулирования функционирования бюджетных учреждений взаимообусловлен с системным развитием организации предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в целях повышения их качества. Задача развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг предполагает улучшение взаимодействия с гражданами или организациями, а также повышение эффективности и результативности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления. Динамика качественного развития подразумевает доступность для граждан и организаций информации о порядке и ходе исполнения государственной или муниципальной услуги на каждой стадии, а также системный контроль над этапами ее реализации.

На решение обсуждаемого вопроса направлена деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ). Основная цель работы МФЦ заключается в повышении качества государственных и муниципальных услуг за счет сокращения сроков получения услуги и уменьшения финансовых и временных затрат. В этой связи немаловажными аспектами являются обеспечение доступности информации о предоставляемых услугах и повышение комфортности процесса получения услуг.

Несмотря на позитивную динамику развития МФЦ в регионах и муниципалитетах России, в настоящее время существуют широкий спектр нерешенных организационных проблем, к которым, прежде всего, следует отнести: несовершенство сложной и громоздкой системы предоставления услуг; недостаточное финансирование МФЦ; невозможность перевода клиентов в удаленные каналы обслуживания; ограничения инфраструктуры многофункциональных центров и мн. др. Однако большинство исследователей сходятся во мнении, что основным фактором, мобилизующим функционирование системы МФЦ, является фактор человеческих ресурсов. Подбор грамотного персонала становится первостепенной и основной задачей совершенствования работы МФЦ. В настоящее время система подготовки кадров находится в состоянии трансформации. С одной стороны это обусловлено развитием информационно-коммуникационных технологий, а с другой интеграцией бизнеса и международных стандартов его ведения [4, с. 432].

Среди наиболее значимых аспектов, затрудняющих обеспечение кадровой стабильности сотрудников, а также дестабилизирующих качество функционирования системы МФЦ, необходимо выделить два кластера.

К первому кластеру отнесем интрасоциальные факторы, не зависящие от профессионального потенциала сотрудников МФЦ, среди которых: 1) нехватка окон и штата для обеспечения надлежащей пропускной способности МФЦ; 2) высокая текучесть кадров, обусловленная низким уровнем заработной платы; 3) интенсивность работы, приводящая к снижению внимания, скорости и качества обслуживания; 4) стрессовость профессиональной деятельности, провоцирующая эмоциональное выгорание сотрудников; 5) отсутствие в МФЦ комнат отдыха и психологической разгрузки для персонала; 6) отсутствие коротких технических перерывов.

Ко второму кластеру относятся интерсоциальные факторы, формирующиеся на основе профессиональных качественных характеристик сотрудников МФЦ. К негативным факторам второго кластера отнесем: 1) несоответствие стандартам сервиса, под которым подразумевается несоблюдение сотрудниками единых правил обслуживания клиентов, коммуникативная безграмотность персонала, неумение взаимодействовать с проблемными категориями обратившихся; 2) недостаточную профессиональную и психологическую подготовку сотрудников и персонала МФЦ, провоцирующую острую потребность в дополнительном обучении; 3) эмоциональную нестабильность сотрудников, неумение бороться со стрессом и выстраивать поведенческие стратегии в соответствии с развитием конфликтной ситуации.

Одним из основных способов отбора кандидатов на вакантную должность, а также методологией оценивания соответствия занимаемой должности является система оценки кадров. По мнению авторов, с помощью качественной оценки кадров можно прогнозировать вероятность соответствия кандидата конкретной должности при приеме на работу, определить значимость сотрудника на рабочем месте, формировать систему стимулирования и мотивации к более эффективной деятельности. При правильном применении методов оценки персонала можно увидеть результаты деятельности каждого сотрудника, построить план индивидуального профессионального развития, а также регулировать командный кадровый потенциал. Оценка кадров является важнейшей частью системы управления персоналом, подразумевает многоаспектный процесс и выступает аргументированным основанием для принятия управленческого решения. В связи с вышесказанным встает вопрос о точности и корректности функционирования системы оценки кадров как инструмента эффективизации кадровой политики.

В управленческой парадигме XXI века актуальна роль компетентностного подхода к оценке персонала, основанного на построении модели компетенций. Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых работникам для успешного достижения стратегических целей, с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности [3, с. 25].

Проблемой формирования эффективной модели компетенций занимаются исследователи разнообразных научных направлений. Критический анализ научных источников позволяет выделить работы, посвященные изучению формирования и динамики компетентностной модели в рамках *образовательной парадигмы*. Подобные исследования направлены на совершенствование системы образования и анализ качественных характеристик самого образовательного процесса и его субъектов: преподавателей, студентов, научных сотрудников, выпускников. В этой связи интересны работы Л.В. Бобровой, О.А. Мариновой [2], Л.В. Трубайчук [7]; Т.Н. Ярышевой [10]. Другим приоритетным направлением современных исследований в области политики является изучение *компетентностной модели государственных и муниципальных служащих*. См., например, работы Ш.С. Акифи [1]; О.В. Котляровой [6]. В парадигме *управленческого дискурса* рассматривается вопрос потенциала профессиональных возможностей руководителей и сотрудников. Обсуждаемые работы подтверждают значимость развития лидерских качеств в сочетании с эффективной командной деятельностью. См. работы Т.В. Красавиной [5]; О.Л. Чулановой [9]. К последнему направлению необходимо отнести представленное исследование, направленное на изучение модели компетенций сотрудников многофункциональных центров, – в частности, и эффективизации работы системы МФЦ – в целом.

В качестве предпосылок внедрения модели компетенций определим следующие основополагающие параметры, в совокупности, обеспечивающие многоаспектную оценку профессиональной деятельности: эффективность работы сотрудников; качество предоставляемых услуг; мотивацию и стимулирование персонала.

К целеопределяющим факторам создания модели компетенций отнесем: разработку инструмента оценки «профессионального портрета сотрудника МФЦ»; разработку технологии для более объективного отбора претендентов на вакантную должность; выявление спектра компетенций, необходимого сотруднику (операционисту) для качественного выполнения профессиональных обязанностей; совершенствование системы стимулирования и мотивации; повышение обоснованности формирования групповых и индивидуальных планов развития персонала на основе анализа разницы между желаемым и фактическим уровнем компетентности [8, с. 196-197].

В качестве эмпирического исследовательского материала с целью выявления модели компетенций сотрудника МФЦ использовались результаты опроса руководителей и сотрудников многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг Российской Федерации на тему «Формирование модели компетенций специалистов МФЦ (должность – операционист)».

Масштабный опрос был реализован представителями научно-преподавательского состава Южно-Российского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации в период с 22 августа по 1 октября 2018 г. В качестве реципиентов исследовательского проекта выступили более 1200 сотрудников многофункциональных центров из 40 регионов Российской Федерации.

Структурно содержание опроса логично дифференцировано по 3 основополагающим блокам: 1) компетенции, 2) методы оценки и 3) модель компетенций.

Результатам проведенного исследования стала разработка модели компетенций, используемая для формирования методики проведения оценки сотрудников МФЦ. Методика включает в себя технологии оценивания персонала и расчет интегрального показателя оценки личностных и профессиональных компетенций. Результаты опроса позволили выделить наиболее значимые основные и дополнительные компетенции (рис. 1 и 2), используемые в качестве критериев при расчете результатов оценки сотрудника.

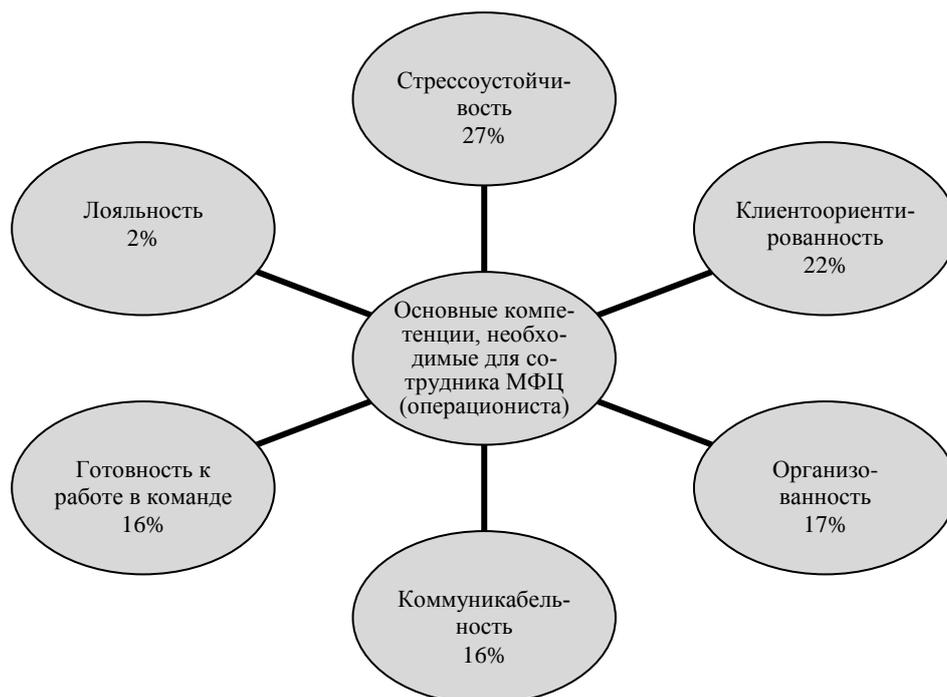


Рис. 1. Основные компетенции, необходимые для сотрудника МФЦ (операциониста)

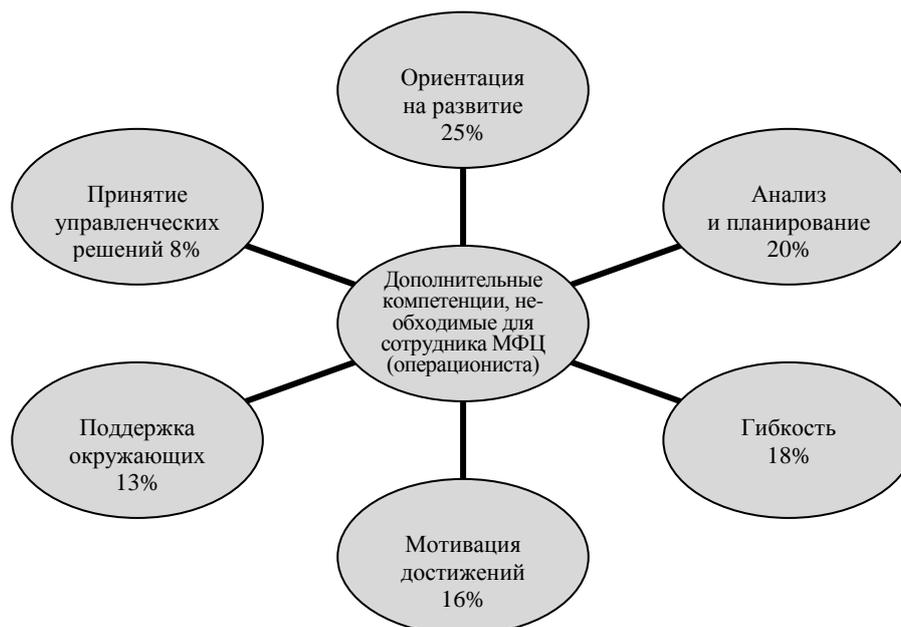


Рис. 2. Дополнительные компетенции, необходимые для сотрудника МФЦ (операциониста)

Важно отметить, что методы оценки персонала подразумевают диагностику мотивации, интеллекта и личности. Личностные и профессиональные компетенции измеряются по балловой системе оценивания. Полученные баллы используются для расчета интегрального показателя.

Интегральный показатель рассчитывается с учетом дифференциации по значимости конкретных коэффициентов. Наиболее значимые показатели получают весовой коэффициент 2, средней значимости – 1,5 и менее значимый имеет оценку – 1. Затем рассчитывается итоговая сумма оценок основных и дополнительных компетенций.

Показатели и коэффициенты основных (K_o) и дополнительных (K_d) компетенций визуализированы в табл. 1.

Таблица 1

Показатели и значения основных и дополнительных компетенций

№	Показатели основных компетенций	Коэффициент (K_o)
1	Стрессоустойчивость и клиентоориентированность	2
2	Организованность, коммуникабельность и готовность к работе в команде	1,5
3	Лояльность	1
Показатели дополнительных компетенций		
1	Ориентация на развитие, анализ и планирование	2
2	Гибкость и мотивация достижений	1,5
3	Поддержка окружающих и принятие управленческих решений	1

После того, как определены показатели и значения применяемых коэффициентов, необходимо произвести расчет интегрального показателя оценки личностных и профессиональных компетенций.

Расчет интегрального показателя (I_n) производится путем произведения итоговых значений и коэффициента значимости компетенций, при этом коэффициенты значимости определяются соотношением доли основных компетенций, необходимых для выполнения текущей работы (80%), и доли дополнительных компетенций, направленных на мотивацию сотрудника и перспективы его развития (доля 20%).

Интегральный показатель определяется по формуле: $I_n = K_o * 80\% + K_d * 20\%$

Итоговый результат является индикатором, фокусирующим внимание на сильных и слабых сторонах сотрудника, и может быть использован при отборе персонала.

Продемонстрируем применение разработанной методики.

Сотрудниками многофункционального центра Ивановым и Петровым в результате прохождения компьютерного тестирования по оценке основных и дополнительных компетенций были получены следующие баллы (оценка производится по 10-тибалльной шкале). Баллы по оценке основных и дополнительных компетенций сотрудников Иванова представлены в табл. 2.

Таблица 2

Баллы сотрудника Иванова по основным и дополнительным компетенциям

№	Показатель оценивания основных компетенций сотрудника Иванова	Баллы
1	Стрессоустойчивость	5
2	Клиентоориентированность	7
3	Организованность	3
4	Коммуникабельность	4
5	Готовность к работе в команде	8
6	Лояльность	1
Показатель оценивания дополнительных компетенций сотрудника Иванова		
1	Ориентация на развитие	4
2	Анализ и планирование	2
3	Гибкость	3
4	Мотивация достижений	4
5	Поддержка окружающих	2
6	Принятие управленческих решений	5

При определении результатов основных и дополнительных показателей сотрудника Иванова получено:

$$K_o = 2*5 + 2*7 + 1,5*3 + 1,5*4 + 1,5*8 + 1*1 = 47,5$$

$$K_d = 2*4 + 2*2 + 1,5*3 + 1,5*4 + 1*2 + 1*5 = 29,5$$

Далее определим результат интегрального компетентностного показателя сотрудника Иванова: $I_n = 47,5*0,8 + 29,5*0,2 = 43,9$.

Баллы, демонстрирующие оценку основных и дополнительных компетенций сотрудника Петрова, представлены в табл. 3.

**Баллы сотрудника Петрова
по основным и дополнительным компетенциям**

№	Показатель оценивания основных компетенций сотрудника Петрова	Баллы
1	Стрессоустойчивость	2
2	Клиентоориентированность	5
3	Организованность	1
4	Коммуникабельность	3
5	Готовность к работе в команде	3
6	Лояльность	1
№	Показатель оценивания дополнительных компетенций сотрудника Петрова	Баллы
1	Ориентация на развитие	5
2	Анализ и планирование	4
3	Гибкость	8
4	Мотивация достижений	6
5	Поддержка окружающих	4
6	Принятие управленческих решений	5

При определении результатов основных и дополнительных показателей сотрудника Петрова получено:

$$K_0 = 2*2+2*5+1,5*1+1,5*3+1,5*3+1*1=25,5$$

$$K_d = 2*5+2*4+1,5*8+1,5*6+1*4+1*5 = 48$$

Далее определяем результат интегрального компетентностного показателя Петрова: $I_n = 25,5*0,8+48*0,2=30$.

По результату расчета интегрированного показателя личностных и профессиональных компетенций сотрудник Иванов получает более высокую оценку.

Разработанная методология позволяет проводить верифицированную сравнительную оценку компетентностных возможностей сотрудников многофункциональных центров, выявлять слабые и сильные стороны конкретного работника, характеризовать индивидуальный профессиональный потенциал, регулировать кадровую динамику организации.

По мнению авторов, проведенное исследование имеет дополнительную практическую значимость, так как позволяет не только оценивать компетентностные возможности работающих сотрудников МФЦ и реализовывать мониторинг на соответствие сотрудника занимаемой должности, также применение представленного инструментария актуально при отборе кандидатов на вакантные должности.

В заключение представленной статьи отметим, что основным качеством, характеризующим современную модель компетенций сотрудника многофункционального центра, является ее лабильность. Динамичность и трансформируемость компетентностной модели обусловлена реальными требованиями к профессиональным качествам каждого работника.

Стандарты сервиса МФЦ предполагают высокий уровень обслуживания, грамотную и корректную коммуникацию с гражданами, результативность профессиональной деятельности. Это многоаспектный и сложный процесс, основанный на бесперебойном функционировании инфраструктуры МФЦ и корпоративной культуре.

По мнению авторского коллектива, интегральным выводом представленной статьи должны стать механизмы оптимизации компетентностного потенциала сотрудников многофункционального центра. Выделим: 1) регулярное соблюдение единых правил общения с посетителями; квалифицированность сотрудников по всем направлениям работы МФЦ; 2) регулярное повышение квалификации работников МФЦ; 3) высокую материальную и нематериальную мотивированность сотрудников к исполнению профессиональных обязанностей; 4) повышение уровня индивидуальной культуры сотрудников и обслуживающего персонала МФЦ; 5) динамичность коммуникативной компетентности работников, подразумевающей умение выслушать и правильно понять заявителя, способность предоставить информацию и объяснить весь процесс получения услуги; 6) развитие способности работников МФЦ осуществлять грамотную коммуникацию посредством телефонных переговоров, интернет-обслуживания, обслуживания в социальных сетях; 7) совершенствование этической компетентности сотрудников, под которой понимается ориентированность на индивидуальные нужды обратившегося, умение взаимодействовать с людьми пожилого возраста, психологически неустойчивыми гражданами, инвалидами и лицами с ОВЗ; 8) соответствие внешнего вида сотрудников имиджевой составляющей единого стиля работы МФЦ; 9) развитие умения сотрудников обеспечивать работу электронного документооборота и архивирование документов.

Литература

1. Акифи Ш.С. Сравнительный анализ национальных моделей профессиональных компетенций государственных служащих // Образование и общество. 2017. № 5-6 (106-197). С. 127-125.
2. Боброва Л.В., Маринова О.А. Компетентностная модель выпускника как альтернатива модели квалификационной / В сборнике: Наука и образование в жизни современного общества. Тамбов, 2012. С. 20-21.
3. Громова М.В. Модель компетенций как фактор успешного развития образовательной организации // Образование и педагогические науки в XXI веке: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей победителей Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. 2017. С. 194-197.
4. Мироненко Н.В., Котлярова О.В., Сухина Ю.В. Трансформация системы обучения в процессе подготовки кадров государственного и муниципального управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 6. С. 432-439.
5. Красавина Т.В. Компетентностная модель профессиональной подготовки менеджера // Экономика и политика. 2016. № 1 (7). С. 58-61.
6. Котлярова О.В. Коммуникативная компетентность современного государственного служащего // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Русская филология. 2017. № 4. С. 8-17.
7. Трубайчук Л.В. Компетентностная модель образования – новая модель качества образования // Учебное занятие: поиск, инновации, перспективы. 2008. № 3 (11). С. 13-17.
8. Цветкова И.И., Хибер Ю.В. Внешние факторы, оказывающие влияние на оценку компетенций персонала организации // Материалы XVIII региональной научно-практической конференции, посвященной 25-летию кафедры менеджмента. – Евпатория: Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2017.
9. Чуланова О.Л. Развитие мягких навыков (soft skills) руководителей в соответствии с целевой моделью компетенций // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 4 (21). С. 45-55.
10. Ярышева Т. Модели образования. Компетентностная модель в системе высшего образования / Материалы Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова. Барнаул, 2016. С. 104-106.

Baranov Alexey Viktorovich, senior teacher of department of management, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: bav.skags@gmail.com

Tagayev Alexey Vasilyevich, Candidate of Economic Sciences, associate professor of department of management, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: alvasta13@yandex.ru

Ivleva Olga Alekseevna, teacher of office of SPO of faculty of economy, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: ivasi011@yandex.ru

Kotlyarova Olga Vladimirovna, Candidate of Philology, associate professor of social and humanitarian disciplines, Vladimir branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59A, Gorky St., Vladimir, 600017, Russian Federation). E-mail: olya-apriori@yandex.ru

COMPETENCE MODEL OF THE EMPLOYEE OF THE MULTIPURPOSE CENTER OF PROVIDING THE STATE AND MUNICIPAL SERVICES

Abstract

In the presented article the authors analyzed the process of development of new tools of personnel technologies in the provision of public and municipal services. The need for the development of such instrumentation due to the lack of a unified approach in the assessment of the level of professionalism of employees of the multifunctional centers and the significance of the problem of conservation of human resources. Application of the developed methodology will allow to gradually and gently improve the system of public and municipal services through verified mechanisms for assessing the personnel potential of employees of multifunctional centers.

Keywords: public service, multifunctional center, competence assessment, competence model, human resources, personnel dynamics, competence potential, organizational problems, information and communication technologies.