

Научная статья

УДК 35.08

doi: 10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Екатерина Александровна Попова¹, Екатерина Михайловна Медякова²,
Анастасия Игоревна Морозова³

^{1, 2, 3}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

Автор, ответственный за переписку: Екатерина Александровна Попова, popova-eka@ranepa.ru

Аннотация. Авторами рассмотрены современные тренды профессионального развития государственных и муниципальных служащих с учетом влияния, оказываемого пандемией. Агрегация лимитирующих факторов процесса качественного управления трудовыми ресурсами в органах власти позволила сформировать модель персонального карьерного пути государственного и муниципального служащего.

Ключевые слова: карьера, государственная и муниципальная служба, профессиональное развитие, образование, цифровые навыки, профессионализм, оценка компетенций

Для цитирования: Попова Е. А., Медякова Е. М., Морозова А. И. Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих в условиях пандемии: проблемы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 43-47. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47>.

Problems of Management

Original article

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES IN PANDEMIC CONDITIONS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Ekaterina A. Popova¹, Ekaterina M. Medyakova², Anastasia I. Morozova³

^{1, 2, 3}South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Ekaterina A. Popova, popova-eka@ranepa.ru

Abstract. The authors consider current trends in the professional development of state and municipal employees, taking into account the impact of the pandemic. The aggregation of limiting factors of the process of quality management of labor resources in the authorities has allowed to form a model of personal career path of a state and municipal employee.

Keywords: career, state and municipal service, professional development, education, digital skills, professionalism, competency assessment

For citation: Popova E. A., Medyakova E. M., Morozova A. I. Professional development of state and municipal employees in pandemic conditions: problems and prospects. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2021;(4):43-47. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47>.

Пандемия коронавируса внесла значительные изменения во все сферы жизни общества. Не является исключением и отрасль профессионального развития государственных и муниципальных служащих. Экстренный и массовый переход на удаленную работу, внедрение гибридных форм организации труда, использование гибких подходов к принятию управленческих решений, повсеместная цифровизация сфер и отраслей хозяйства определяют необходимость кадровых служб органов государственной и муниципальной власти искать новые подходы к профессиональному развитию работников органов власти.

Помимо внешних факторов, оказывающих влияние на развитие государственной и муниципальной службы, стоит учитывать и внутренние. Среди основных следует отметить системную работу в направлении обеспечения сотрудников необходимыми ресурсами для профессионального развития, применение проектного подхода и формирование проектных команд.

Все указанные тенденции определяют потребность в качественно новом подходе к организации образовательного процесса рассматриваемой категории работников. Однако учет данных трендов и использование современных инструментов при формировании модели профессионального развития государственных и муниципальных служащих связан с рядом проблем.

Во-первых, стоит отметить недостаточный уровень готовности большей части государственных и муниципальных служащих к работе в новых условиях. Прежде всего это связано с отсутствием требуемого уровня *digital skills* для организации совместной удаленной работы в цифровом пространстве, отсутствием хорошо проработанных навыков обработки *big data*, и, в связи с этим, минимальной гибкости в принятии управленческих решений. Эта проблема вышла на первый план в период пандемии, затронув не только сферу госуправления. Однако, именно государственные и муниципальные служащие сейчас являются базовым проводником информации, формируя с одной стороны имидж органа власти, с другой стороны предоставляя официальную информацию о реализации той или иной функции государства, оказывая государственные услуги. Потому профессиональное развитие именно этой группы работников сейчас как никогда ранее должно опираться на своевременную наработку и тренировку *digital skills*.

Во-вторых, при организации обязательного обучения государственных и муниципальных служащих имеет место проблема обучения не по тем направлениям, которые объективно необходимы каждому отдельному работнику, а по тем, которые выбираются усредненным методом на коллектив. Результатом становится получение не всегда тех знаний и навыков, в которых есть потребность у конкретного служащего, а тех, которые являются более общими и выбраны под большинство работников. Как следствие, не только обучение по «усредненным» программам, но и снижение заинтересованности служащего в качественном освоении программы. Таким образом, в случае развития кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих подход на основе унификации образовательных программ и траекторий не является оптимальным, для более эффективного развития персонала требуется большая персонификация и индивидуализация в рассматриваемых процессах.

В-третьих, в период максимального развития цифрового пространства, внедрения и масштабирования новых форм обучения все еще часто наблюдается проблема использования традиционного пассивного обучения, также ориентированного на массы, но не на учет индивидуальных особенностей обучающихся. Как следствие, у служащих отсутствует возможность получения именно тех компетенций, которые необходимы каждому из них на различных этапах трудовой карьеры.

В-четвертых, отсутствие утвержденного профессионального стандарта в сфере государственной и муниципальной службы создаёт поле для вольных трактовок понимания требований к квалификационным характеристикам как для осуществления профессиональной деятельности, так и для подготовки качественно значимых программ дополнительного профобразования. В научной среде предпринимаются попытки сформировать требования к цифровым и иным компетенциям служащих [1; 2]. Однако законодательного закрепления в настоящее время нет. Конечно, есть опасения, что рамка потенциального профессионального стандарта государственных и муниципальных служащих породит определенные ограничения в части уровня образования, однако данные требования уже закреплены в федеральном законодательстве, и не должны ему противоречить. При этом создание стандарта позволит и претенденту заранее четко оценить свои возможности, знания и навыки для работы в должности, на которую планируется конкурс, и работодателю при проведении данного отбора осуществлять его по четким критериям. Такой профессиональный стандарт также поможет работодателю более четко определить требования к необходимым мерам для повышения компетентности сотрудников при построении их карьерограммы, а образовательным организациям – разрабатывать такие программы дополнительного профессионального образования, которые позволят убрать разрыв между теоретическими знаниями и практикой.

Также стоит отметить, что происходящая революционная перестройка спектра востребованных профессий вследствие тренда цифровизации, подстегнутого пандемией, переход к тем специальностям, которые еще недавно казались футуристическими, оказывает существенное влияние и на сферу государственного управления. Такие ожидаемые профессии, как GR-менеджер (*government-relation*), медиатор или координатор программ развития сообществ, уже оказывают влияние на набор требуемых компетенций претендента и должны изменить как спектр спроса и предложения образовательных услуг в рассматриваемой сфере, так и ожидания работодателя.

Указанные проблемные аспекты свидетельствуют о необходимости разработки и внедрения принципиально нового подхода к организации непрерывного образования рассматриваемой категории работников. Если ранее наблюдалась тенденция организации унифицированного корпоративного обучения, то сейчас требуется учет индивидуальных запросов при организации образовательной

деятельности. Таким инструментом может стать модель персонального карьерного пути государственного и муниципального служащего. Предлагаемая модель определяет набор действий, представляющих собой итерационный процесс, то есть с применением повторяющегося действия. Все происходящие действия не только базируются на такой последовательности операций, где результаты предыдущего этапа применяются для последующего, но сам цикл этих процессов не является замкнутым.

На первом этапе необходимо проводить оценку компетенций работника органа власти на предмет соответствия занимаемой должности с целью выявления «западающих» знаний, умений и навыков для каждого отдельного служащего. Однако лицам, проводящим мероприятия первого этапа, стоит понимать, какие конкретно знания, умения и навыки служащего действительно необходимы в разрезе современных трендов, чтобы сравнительные с некими эталонными показателями компетенции позволили выявить действительно значимые данные. Для этого нужно обязательное проведение ревизии показателей компетентности в преломлении на существующие группы должностей и создание некой базово-эталонной рамки компетенций. Возможно применение инструментов форсайт-сессий, позволяющих предложить ожидаемый образ будущего и необходимые для его воплощения меры.

Важнейшим условием качественного решения проблемы оценки компетенций работников является минимизация формального подхода, максимизация объективности и прозрачности. Служащий должен быть мотивирован на выявление и отражение тех слабых сторон, которые у него имеются на данный момент. Например, отсутствие знаний или digital skills для быстрой организации и участия в совместной удаленной работе в цифровом пространстве, – повод для направления служащего на обучение по соответствующей программе, а не причина применения к служащему каких-либо санкций. Именно такое позиционирование позволит не вуалировать реальную картину карты компетенций.

Учитывая работу кадровой службы в сфере государственного и муниципального управления с позиций системного подхода, не следует забывать такую характеристику любой модели, как гистерезис. Этот термин характеризует зависимость от текущего состояния и «предыстории» мгновенной реакции системы на примененные к ним усилия. При построении персонального карьерного пути это означает, что приложенные усилия служащего и/или представителя нанимателя, а также «стартовые» навыков и мотивированность на их получение будет линейно влиять на успешность карьерного пути. Если усилий всех субъектов построенного персонального карьерного пути окажется недостаточно, то динамика такого пути будет отрицательной, то есть такие минимально мотивированные действия или бездействия приведут к «карьерному тупику» или «карьерной петле». Оба сценария негативно скажутся на самом работнике, и новые навыки и знания такого работника стагнируются, довольно быстро потеряют актуальность.

В целях повышения эффективности деятельности служащих при формировании модели представляется целесообразным учитывать базовые принципы и компетенции, определение которых основано на анализе мирового опыта развития государственной службы.

К первой группе компетенций возможно отнести: профессионализм, добросовестность при выполнении должностных обязанностей, законопослушность и порядочность, справедливость при принятии управленческих решений, стремление к реализации потребностей высшего уровня в саморазвитии, социальном признании, а также практические навыки, связанные с коммуникативными способностями, такими как умение публично выступать, ясно и четко излагать свои идеи и т.д.

При формировании второй группы особое внимание уделяется развитию лидерских компетенций, которые связаны с клиентоориентированностью, ориентацией на конкретные показатели результативности и эффективности, умением создавать и работать в команде. Компетенции включаются в этап подбора и отбора кандидатов, а также служат ориентиром для формирования индивидуальных планов профразвития, учитывающих результаты оценочных процедур и место в рейтинге служащих и пожелания самих специалистов. Сформированные таким образом модели карьеры служащих будут способствовать выявлению талантов государственных и муниципальных служащих, повышать уровень персонификации образовательных траекторий.

Управление талантами [3] – один из современных подходов к развитию персонала, широко применяется в бизнес-структурах, однако в системе органов власти единой методологии и системного подхода по выявлению и поддержке талантов в настоящее время нет.

Министерством труда РФ¹ в 2018 году во исполнение п. 7 плана мероприятий по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы РФ на 2016 – 2018 годы

¹ Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов // URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/strategy/1> (дата обращения: 19.11.2021)

(утв. распоряжением Правительства РФ от 12 сентября 2016 г. № 1919-р), была разработана «Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов». Однако среди показателей по процессу профессионального развития кадров отсутствует персонификация профессионального развития.

Перед органами власти поставлена задача создания «Плана организации мероприятий по профессиональному развитию кадров, предусматривающего организацию дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих», а также «Положения о наставничестве в федеральном органе исполнительной власти». После должен быть согласован алгоритм действий от оценки потребностей органов власти до проведения конкретных образовательных мероприятий. Далее предлагаются для анализа индикаторы, связанные с долей служащих, ежегодно участвующих в иных мероприятиях по профразвитию, долей служащих, удовлетворенных результатами освоения программ ДПО от общего числа прошедших обучение.

Следовательно, анализ представленной выше методики подтверждает отсутствие качественной работы по персонификации обучения и управлению талантами, которую возможно эффективно организовывать с использованием цифровых образовательных порталов, платформ открытого образования.

Важнейшим условием успеха реализации модели персонального карьерного пути государственного и муниципального служащего в современных условиях является применение единого цифрового ресурса, позволяющего провести комплексные мероприятия по подбору, отбору и обучению работников органов власти. В качестве платформы может быть использован официальный сайт государственной службы <https://gossluzhba.gov.ru/>. Внедрение цифровых технологий позволит осуществлять открытую кадровую политику органов власти и проводить качественную персонифицированную оценку компетенций служащих, а также претендентов на вакантные должности. Платформа может быть доработана с учетом актуальных запросов на применение современных методик подбора и отбора персонала.

На втором этапе по результатам выявленных индивидуальных потребностей профессионального и личностного развития предполагается подбор и модульное построение той программы образования, которая позволит максимально восполнить потребности каждого служащего. Программы могут полностью совпадать для нескольких человек, а могут содержать общую основную часть, но индивидуально построенные вариативные. Такой подход позволит получить образование с учетом объективных индивидуальных запросов. Наиболее удобным инструментом реализации модульного персонифицированного обучения может стать единая цифровая платформа, наполненная образовательными блоками с учетом вариативности запросов на развитие конкретных компетенций государственных и муниципальных служащих.

В-третьих, важнейшим условием успеха реализации индивидуализированной образовательной траектории развития служащего является применение современных форм обучения: кейс-стади, стратегические и форсайт-сессии, применение принципов перевернутого обучения, использование проектного подхода в решении образовательных задач. Максимальная вовлеченность служащих в решение образовательных задач, практикоориентированность обучения позволит повысить степень заинтересованности обучающихся в качественном получении знаний, умений и навыков.

Масштабное распространение в настоящее время получает институт менторства. Ментор является не просто формальным организатором образовательного процесса, это лицо, которое максимально вовлечено и заинтересовано в профессиональном и личностном развитии обучающихся. Это наставник, куратор, профессионал, целью деятельности которого является помощь в раскрытии индивидуальных способностей служащего, перестроении образовательной и карьерной траектории, разработке плана личного развития. Ментор может курировать несколько человек одновременно в микрогруппах, но формирование таких коллективов допускается только по итогам качественного анализа индивидуальных особенностей и запросов. К тому же ментор, а конкретно ментор стартапов, позиционируется как одна из профессий будущего в «Атласе новых профессий», что также может служить дополнительной мотивацией для участия в роли ментора и наработки навыков менторства.

Как результат, мы получим новый подход к разработке и реализации образовательной траектории развития государственного и муниципального служащего. Именно такой индивидуализированный учет запросов, основанный на максимально объективной и прозрачной системе оценки персонала, позволит уйти от простого формального обучения, реализуемого сейчас, к построению траектории, ориентированной на результат, на индивидуальный запрос и потребности.

Современные формы обучения, внедрение института менторства, формирование проектных команд, цифровизация образовательного процесса – именно такой системный подход позволит максимально заинтересовать служащих не просто в получении документа о дополнительном образовании, а в качественной вовлеченности в образовательный процесс, который будет соответствовать их запросам и ожиданиям.

Список источников

1. Карапетыан Н. С., Каунов Е. Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Том 14. № 6. С. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>

2. Сушкова И. В., Гаркавцева А. С. Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации: современное состояние и направления развития // Регион: системы, экономика, управление. 2021. №2 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoy-federatsii-sovremennoe-sostoyanie-i-napravleniya> (дата обращения: 17.11.2021).

3. Андрейчук А. А. Система работы с талантами на государственной гражданской службе в России и за рубежом // Социально-экономические явления и процессы. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-raboty-s-talantami-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhbe-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 19.11.2021).

Referenses

1. Karapetyan N. S., Kaunov E. N. Transformation of the competences of civil servants in the context of the development of digital technologies. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2020;14(6):993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503> (In Russ.)

2. Sushkova I. V., Garkavtseva A. S. Digital competences of state civil servants of the Russian Federation: current state and development directions. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie = Region: Systems, Economics, Management*. 2021;2(53). Available from: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoy-federatsii-sovremennoe-sostoyanie-i-napravleniya> [Accessed 17 November 2021]. (In Russ.)

3. Andreychuk A. A. The system of work with talents in the state civil service in Russia and abroad. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Socio-economic phenomena and processes*. 2018;(4). Available from: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-raboty-s-talantami-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhbe-v-rossii-i-za-rubezhom> [Accessed 19 November 2021]. (In Russ.)

Информация об авторах

Е. А. Попова – докт. полит. наук, проф. кафедры государственного и муниципального управления.

Е. М. Медякова – канд. экон. наук, доц. кафедры международных экономических отношений.

А. И. Морозова – канд. экон. наук, доц. кафедры менеджмента.

Information about the authors

E. A. Popova – Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of State and Municipal Administration.

E. M. Medyakova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Economic Relations.

A. I. Morozova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management.

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 23.11.2021; одобрена после рецензирования 08.12.2021; принята к публикации 09.12.2021.

The article was submitted 23.11.2021; approved after reviewing 08.12.2021; accepted for publication 09.12.2021