НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
УДК 352.075.2
ББК 67.401.02
Х 25
DOI: 10.53598/2410-3683-2023-1-315-55-61

РАЗВИТИЕ ГИБКИХ НАВЫКОВ У МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА РАБОТЫ

(Рецензирована)

Саида Аслановна ХАТУКАЙ,
Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия.
sa_khatukay@mail.ru

Эмин Борикович БАБАЛЯН,
Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия.
combat88@mail.ru

Александра Анатольевна АДАМЧУК,
Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия.
adamadamchyk@inbox.ru

Аннотация. Данная статья анализирует важность развития гибких навыков у муниципальных служащих в качестве критериев эффективности и качества работы. Гибкие навыки включают способность к адаптации к изменяющимся условиям, толерантность к неопределенности, коммуникационные и лидерские навыки, а также умение работать в коллективе. Целью данной научной статьи является исследование и анализ развития гибких навыков у муниципальных служащих в контексте их влияния на эффективность и качество работы на примере муниципальных служащих администрации муниципального образования «Город Майкоп». В статье рассмотрены методы и подходы к развитию гибких навыков у муниципальных служащих, описаны программы обучения, тренинги и мероприятия, которые будут способствовать повышению гибкости и развитию соответствующих навыков.

Ключевые слова: муниципальные служащие, гибкие навыки, кадровая политика, коммуникационные навыки, тренинг, семинар.

Для цитирования: Хатукай С.А., Бабалян Э.Б., Адамчук А.А. Развитие гибких навыков у муниципальных служащих как критерий эффективности и качества работы // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». 2023. Вып. 1 (315). С. 55-61. DOI: 10.53598/2410-3683-2023-1-315-55-61.

ORIGINAL RESEARCH PAPER

DEVELOPMENT OF MUNICIPAL EMPLOYEES' FLEXIBLE SKILLS AS THE CRITERIA OF EFFICIENCY AND QUALITY WORK

Saida A. KHATUKAY,
Adyghe State University, Maykop, Russia
sa_khatukay@mail.ru

Emin B. BABALYAN,
Adyghe State University, Maykop, Russia
combat88@mail.ru

Aleksandra A. ADAMCHUK,
Adyghe State University, Maykop, Russia
adamadamchyk@inbox.ru

Abstract. The importance of developing flexible skills among municipal officials as the criteria of effectiveness and quality work is considered. The ability to adapt to changing conditions, tolerance

for uncertainty, communication and leadership skills, as well as the ability to work in team are performed. The aim of the study is to analyze the development of flexible skills among municipal officials in the administration of the municipal entity "City of Maykop". Methods and approaches of developing municipal officials flexible skills are presented. Training programs, workshops, and events that can help to enhance flexibility and develop relevant skills are described.

Keywords: municipal officials, flexible skills, personnel policy, communication skills, training, seminar.

For citation: Khatukay S.A., Babalyan E. B., Adamchuk A.A. Development of municipal employees' flexible skills as the criteria of efficiency and quality work // Bulletin of the Adyghe State University, series "Economics". 2023. No. 1 (315). P. 55-61 (in Russian). DOI: 10.53598/2410-3683-2023-1-315-55-61.

Муниципальные служащие играют важную роль в обеспечении эффективного и качественного предоставления услуг гражданам. В современном обществе, где меняются экономические, социальные и технологические условия, требования к служащим становятся все более сложными и разнообразными. В свете этих изменений развитие гибких навыков становится важной задачей для муниципальных служащих. Гибкие навыки позволяют адаптироваться к новым условиям, эффективно решать проблемы, возникающие в постоянно меняющихся условиях, и обеспечивать высокое качество работы [2].

В настоящее время такими гибкими навыками являются адаптивность к изменяющимся условиям и требованиям, коммуникационные навыки, проблемное мышление, сотрудничество и работа в команде, творческое мышление, управление временем и приоритетами.

Проанализировав кадровую политику администрации муниципального образования «Город Майкоп» Республики Адыгея, мы пришли к выводам, что для успешной и результативной работы муниципальных служащих необходимо выработать у последних развитие таких гибких навыков, как управление проектами, коммуникационные навыки, навыки управления конфликтами, аналитическое мышление и другие ключевые навыки, необходимые для успешной работы в публичном секторе.

Хочется предложить использовать тренинги по развитию коммуникационных навыков и управлению по методике М. Кипниса [3].

Данные тренинги планируется реализовывать в течение 3 рабочих дней в группах по 20 муниципальных служащих. Предполагается, что в группы будут входить муниципальные служащие каждого отдела администрации, не нарушая рабочее время, и проводиться они будут не в ущерб консультациям граждан.

Продолжительность тренинга — 2 часа ежедневных занятий.

Рассмотрим более подробно данные тренинги в табл. 1.

Методика М. Кипниса предлагает комплексный подход к развитию коммуникационных навыков, управлению конфликтами и повышению ясности и выразительности. Тренинг, основанный на этой методике, состоит из трех дней, каждый из которых фокусируется на определенных аспектах коммуникации.

В течение первого дня тренинга участники знакомятся с основными принципами эффективной коммуникации, развивают навыки активного слушания, изучают невербальные сигналы и упражняются в эмпатии и понимании чужой перспективы.

На втором дне тренинга участники сосредоточиваются на управлении конфликтами. Они изучают причины возникновения конфликтов, разрабатывают стратегии их урегулирования и принятия конструктивных решений. Также проводятся упражнения по развитию убедительной аргументации и улучшению ясности выражения мыслей.

Таблица 1

Краткая характеристика планируемых тренингов по развитию коммуникационных навыков и управлению по методике М. Кипниса в администрации муниципального образования «Город Майкоп»

День тренинга	**Основы эффективной коммуникации**	**Развитие навыков управления конфликтами**	**Улучшение ясности и выразительности**
День 1	Введение в методику М. Кипниса и обзор основных принципов коммуникации	Изучение стратегий управления конфликтами и разрешения проблем	Работа над улучшением языковых навыков и ясности выражения мыслей
	Понимание роли активного слушания и практика его применения	Ролевые игры и симуляции для практики конструктивного общения во время конфликтных ситуаций	Тренировка использования конкретных примеров и иллюстраций для более понятного сообщения
	Различные формы невербальной коммуникации и их влияние на восприятие сообщений	Осознание своих эмоций и умение контролировать их во время конфликтов	Обратная связь и анализ видеозаписей для улучшения своей невербальной коммуникации, голосового тона и мимики
День 2	Упражнения для развития навыков эмпатии и понимания чужой перспективы	Техники построения диалога и поиска компромиссных решений	Развитие умений слушать и задавать уточняющие вопросы для получения более полной информации
	Работа с коммуникационными блоками и препятствиями	Изучение причин возникновения конфликтов и их детектирование	Развитие навыков аргументации и умение выражать свои мысли четко и убедительно
	Техники улучшения речевого темпа и пауз для лучшего воздействия на аудиторию	Тренировка стратегий урегулирования конфликтов и принятия конструктивных решений	Практика использования ясных и точных слов и фраз для устранения двусмысленности
	Развитие умения задавать открытые вопросы для актив	Работа с эмоциональной интеллектом и понимание влияния эмоций на коммуникацию	Обратная связь и анализ видеозаписей, чтобы отслеживать прогресс в выразительности
День 3	Практика эффективного использования невербальных сигналов и жестов	Тренировка навыков урегулирования конфликтов в группе и коллективном принятии решений	Развитие уверенности в высказывании своих мыслей и идей
	Техники установления и поддержания положительных отношений в коммуникации	Анализ основных типов конфликтов и применение стратегий для их предотвращения	Улучшение ораторских навыков и эффективного использования риторических приемов
	Работа над улучшением эмоциональной отзывчивости и понимания эмоциональных сигналов	Практика ролевых игр для разрешения конфликтов в различных сценариях	Тренировка использования презентационных техник для более убедительного выступления
	Техники эффективного обратного сообщения и взаимного понимания	Развитие навыков поиска компромиссов и нахождения согласия в сложных ситуациях	Улучшение умений структурировать информацию и передавать ее последовательно и логично

Третий день тренинга направлен на установление положительных отношений в коммуникации, предотвращение конфликтов и развитие ораторских навыков. Участники тренируются в эмоциональной отзывчивости, применении стратегий разрешения конфликтов в различных ситуациях и использовании презентационных техник для убедительного выступления.

Общий результат тренинга включает в себя улучшение коммуникационных навыков, развитие умений управлять конфликтами и повышение ясности и выразительности высказываний. Участники получают возможность практически применять изученные методы и получать обратную связь, что способствует их развитию в области коммуникации [4].

Также нам хочется предложить проект-обучающий семинар по управлению проектами в муниципальном управлении.

Целью проекта является организация и проведение обучающего семинара, который предоставит участникам знания и навыки по управлению проектами в муниципальном управлении. Семинар направлен на повышение профессиональной компетентности служащих муниципальных организаций, работающих над реализацией проектов в сфере городского развития, социального обеспечения, экологии и других сферах муниципального управления.

Описание семинара «Управление проектами в муниципальном управлении». Он будет состоять из ряда интерактивных лекций, практических занятий и групповых заданий, проводимых опытными преподавателями и практикующими специалистами в области проектного менеджмента и муниципального управления. Программа семинара будет разработана таким образом, чтобы охватить следующие основные темы:

1. Введение в управление проектами (определение проекта и его основные характеристики, жизненный цикл проекта, роли и обязанности участников проекта).
2. Формирование проектной команды (роль руководителя проекта и его навыки, подбор и управление персоналом в проекте, работа в команде и коммуникации).
3. Планирование проекта (определение целей и задач проекта, разработка структуры проекта и рабочего плана, оценка рисков и управление ими).
4. Выполнение проекта (распределение ресурсов и управление бюджетом проекта, мониторинг и контроль прогресса проекта, решение проблем и управление изменениями).
5. Завершение проекта и оценка результатов (формализация достижений проекта, оценка эффективности и уроки, извлеченные из проекта, документирование и передача результатов проекта).

Продолжительность семинара. Семинар будет проводиться в течение трех дней продолжительностью около 6 — 8 часов в день. Это позволит достаточно углубленно рассмотреть каждую тему и предоставить участникам возможность практического применения полученных знаний.

Целевая аудитория. Семинар предназначен для сотрудников муниципальных организаций, занимающихся управлением и реализацией проектов, а также для руководителей и координаторов проектов в муниципальном управлении. Участники могут быть как новичками в области управления проектами, так и иметь определенный опыт работы в данной сфере.

Ожидаемые результаты. После участия в семинаре участники будут способны:

1) понимать основные принципы и методы управления проектами в муниципальном управлении;
2) эффективно планировать и контролировать проекты;
3) управлять рисками и принимать решения в процессе реализации проектов;
4) работать в команде и эффективно коммуницировать с заинтересованными сторонами;
5) оценивать результаты проекта и извлекать уроки для будущих проектов.

Бюджет проекта будет составлен на основе расходов на аренду помещения для проведения семинара, гонораров преподавателей и организационных расходов (материалы, питание и т.д.).

Эффективность семинара будет оцениваться посредством обратной связи от участников, которая будет собрана с помощью анкетирования или интервьюирования. Также можно отслеживать успехи участников в применении полученных знаний и навыков в их реальной работе в последующие месяцы после семинара.

Проект будет реализован командой, состоящей из организаторов события, опытных преподавателей в области управления проектами и муниципального управления, а также специалистов в области маркетинга и логистики, ответственных за привлечение и регистрацию участников, подготовку и проведение мероприятия.

План мероприятий:

1. Разработка программы семинара и выбор спикеров.
2. Организация и проведение маркетинговых мероприятий для привлечения участников.
3. Подготовка материалов и ресурсов для семинара.
4. Регистрация участников и оформление необходимой документации.
5. Проведение обучающего семинара в соответствии с разработанной программой.
6. Сбор обратной связи от участников и оценка эффективности.
7. Анализ результатов и подготовка отчета о проведенном семинаре.

Семинар «Управление проектами в муниципальном управлении» является важным мероприятием для развития навыков и компетенций участников, способствующих более эффективной реализации проектов в сфере муниципального управления.

Рассмотрим этапы проекта в табл. 2.

Таблица 2

Этапы проекта-семинара «Управление проектами в муниципальном управлении»

Этап проекта	**Действия**	**Ответственный**	**Срок выполнения**
1. Планирование	Разработка программы семинара	Проектный менеджер	Месяц 1
	Выбор спикеров	Проектный менеджер	Месяц 1
2. Маркетинг	Организация маркетинговых мероприятий	Маркетинг-специалист	Месяц 1 — 3
	Привлечение участников	Маркетинг-специалист	Месяц 2 — 3
3. Подготовка материалов	Разработка учебных материалов	Преподаватель	Месяц 2 — 3
	Подготовка ресурсов для семинара	Организатор	Месяц 3
4. Регистрация участников	Оформление документации	Организатор	Месяц 3
	Регистрация участников	Организатор	Месяц 3
5. Проведение семинара	Организация и проведение мероприятия	Организатор	Месяц 4
	Проведение лекций и практических занятий	Преподаватели	Месяц 4
6. Сбор обратной связи	Сбор обратной связи от участников	Организатор	Месяц 4
	Оценка эффективности семинара	Проектный менеджер	Месяц 4
7. Анализ результатов и отчет	Анализ результатов и подготовка отчета	Проектный менеджер	Месяц 5

Таким образом, данные тренинги, семинары, вебинары и другие образовательные мероприятия, помогут служащим развиваться и быть в курсе современных методов и технологий в своей области.

Далее дадим социально-экономическую оценку эффективности управления муниципальных служащих при использовании тренингов по развитию коммуникационных навыков и управлению по методике М. Кипниса. Она включает анализ социальных и экономических аспектов, связанных с внедрением данных тренингов.

В социальную оценку будет входить:

1) улучшение коммуникационных навыков;
2) развитие управленческих навыков;
3) улучшение профессионального развития.

В экономическую оценку входит:

1) увеличение эффективности проектов;
2) сокращение времени выполнения проектов;
3) улучшение качества принимаемых решений;
4) снижение издержек на обучение.

Отметим, что социально-экономическая оценка подчеркивает значимость предложенных мероприятий, отражая потенциальные пользу и выгоду для муниципальных служащих, организаций и местного сообщества в целом. Рассмотрим более подробно вышеуказанную оценку в табл. 3.

Таблица 3

Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий по эффективности управления муниципальных служащих при использовании тренингов по развитию коммуникационных навыков и управлению по методике М. Кипниса в администрации муниципального образования «Город Майкоп»

Аспект	Социальная оценка	Экономическая оценка
Улучшение коммуникационных навыков	Более качественный обмен информацией и снижение конфликтов	Более эффективная работа команды
	Повышение общей работоспособности организации	
Развитие управленческих навыков	Лучшее планирование, контроль и реализация проектов	Увеличение эффективности проектов
	Повышение качества работы в муниципальных организациях	Сокращение затрат на проекты
Улучшение профессионального развития	Расширение профессионального набора навыков и знаний	Повышение конкурентоспособности служащих
	Поддержка личного и карьерного развития	
Увеличение эффективности проектов		Сокращение времени выполнения проектов
		Улучшение качества принимаемых решений
		Снижение издержек на обучение

Таким образом, развитие гибких навыков у муниципальных служащих играет важную роль в повышении эффективности и качества их работы. Гибкие навыки позволяют адаптироваться к новым условиям, эффективно коммуницировать, находить творческие решения и решать проблемы. Обучение, менторинг и проектная работа могут быть использованы для развития гибких навыков у муниципальных служащих. Развитие гибких навыков является важным шагом в совершенствовании работы муниципальных служащих и улучшении обслуживания граждан [4].

Примечания:

1. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2007. № 10. Ст. 1152.
2. *Андреева Д. А.* Оценка эффективности деятельности. Государственных гражданских служащих: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2015. 19 с.
3. *Кипнис М.* Тренинг коммуникации. М.: Ось-89, 2004. 128 с.
4. *Соколова Л. Г.* Эффективность государственного и муниципального управления // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. Вып. 6. С. 117-20.
5. *Лыков В. И.* Механизмы эффективности муниципальной управленческой деятельности // Власть и управление на Востоке России. 2011. № 2 (55). С. 43-47.

References:

1. Municipal service in Russian Federation: Federal law 02.03.2007 № 25-ФЗ // Session of the RF legislation 2007. № 10. P. 1152.
2. *Andreeva D. A.* Assessment of State citizen employees: report on the dissertation of the candidate of economic science : 08.00.05. SP., 2015. 19 p.
3. *Kipnis M.* Communication training. M.: Axis-89, 2004. 128 p.
4. *Sokolova L. G.* Effectiveness of state and municipal management// Izvestiya Irkutsk State Economic Academia. 2011. Vol. 6. P. 117-20.
5. *Lykov V. I.* Effectiveness mechanisms of municipal management activity // Power and management in the East of Russia. 2011. № 2 (55). pp. 43-47.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Статья поступила в редакцию 06.03.2023; одобрена после рецензирования 13.03.2023; принята к публикации 20.03.2023.
The authors declare no conflicts of interests.
The paper was submitted 06.03.2023; approved after reviewing 13.03.2023; accepted for publication 20.03.2023.

© С.А. Хатукай, Э.Б. Бабалян, А.А. Адамчук