

УДК 331.546

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: СОЦИАЛЬНАЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Михайлова А.В., Попова Л.Н.

ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», Якутск,  
e-mail: mikanya23@mail.ru, soccaf@mail.ru

В настоящее время меняются требования к муниципальным служащим. Актуальность для современной практики заключается также в наличии потребности знаний по содержанию профессиональной компетентности и востребованности высококвалифицированных кадров, а также технологий, повышающих профессионализм муниципальных служащих в быстроменяющихся экономических, политических условиях деятельности. Разработаны методические рекомендации и требования к оценке компетенций муниципальных служащих, однако в информационном обществе, в век стремительного развития коммуникационных технологий, влияния внешней среды на устойчивость систем, важным является адаптация и приспособление. В нашей статье мы рассмотрели существующие подходы к требованиям к муниципальным служащим и дополнили профессиональные и социальные компетенции в условиях Smart экономики и Smart технологий во всех сферах общества. Считаем необходимым дополнить региональные требования по отбору кандидатов и оценке муниципальных служащих с учетом предложенных компетенций, а также ввести в программы обучения и семинары по повышению квалификации муниципальных служащих. Основной компетенцией является проектное мышление и проектная ориентация на результат.

**Ключевые слова:** муниципальные служащие, муниципальная служба, система управления персоналом, муниципальная политика, развитие общества в 21 веке, проектное управление, проектное мышление

## COMPONENTS OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF MUNICIPAL EMPLOYEES: SOCIAL AND PROFESSIONAL COMPETENCE

Mikhaylova A.V., Popova L.N.

Northeast federal university of M.K. Ammosov, Yakutsk, e-mail: mikanya23@mail.ru, soccaf@mail.ru

Now requirements to municipal employees change. Relevance for modern practice consists also in existence of requirement of knowledge of the maintenance of professional competence and a demand of highly qualified personnel, and also technologies of the municipal employees increasing professionalism in the fast-changing economic, political conditions of activity. Methodical recommendations and requirements to an assessment of competences of municipal employees, however in information society, in a century of prompt development of communication technologies, influences of environment on stability of systems are developed, adaptation and the adaptation is important. In our article we considered the existing approaches to requirements of municipal employees and added professional and social competences of conditions of Smart of economy and Smart technology of all spheres of society. We consider necessary to add regional requirements for selection of candidates and an assessment of municipal employees taking into account the offered competences, and also to enter into programs of training and seminars on professional development of municipal employees. The main competence is the design thinking and design orientation to result.

**Keywords:** municipal employees, municipal service, a personnel management system, municipal policy, development of society in the 21st century, project management, design thinking

В XXI веке в условиях развития Smart общества, изменяются подходы и методы к персоналу организации. Определяющим становится компетентностный подход. Авторы согласны с мнением Е.И. Кудрявцева (2013), что «компетенции выступают как ключевое понятие современного управления, они включены в качестве базы формирования представлений о социальном управлении и эффективности государственной службы ведущих стран» [5, с. 22].

Цель статьи показать, что ключевой компетентностью муниципального служащего является проектное управление и проектное мышление, что определяет эффективность муниципального управления.

Н.И. Глазунова (2012) исследует «профессиологические подходы, критерии и методики оценки уровня развития личностных качеств муниципальных служащих» [1, с. 121].

На наш взгляд, на характер требований к знаниям, умениям, навыкам и качествам муниципальных служащих влияет государственно-общественный характер. С одной стороны, муниципальные служащие реализуют государственную политику на территории муниципального образования, а, с другой стороны, должны обладать компетенциями проектных менеджеров. Мы думаем, что многие исследователи абсолютно правы, отмечая, что муниципальная служба имеет двойственный характер. Принципы

муниципальной службы, принципы управления кадрами в муниципальных образованиях определяют характер деятельности и индикаторы эффективности. Муниципальные служащие одновременно и руководители, и исполнители, и координаторы.

Ключевой задачей муниципальных образований в XXI веке является внедрение принципов построения и принципов управления проектами. Проектное управление в муниципальном управлении включает все функции управления: планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль. Соответственно, предъявляются иные требования и к компетенции служащих. Во многих регионах Российской Федерации проводятся социологические исследования, результатом которых является портрет муниципального служащего в условиях Smart-экономики и современного развития общества.

Принято Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Данные рекомендации отражают требования к муниципальным служащим, определяемым федеральным законом [13]. Важной является ориентация на цели, задачи, специфику и признаки муниципальной службы в Российской Федерации. Исследователь А.В. Михайлова, И.А. Алексеева (2016) в своем исследовании обращают внимание на «необходимость развития технологий кадровой политики в муниципальных образованиях» [9, с. 271]. Другими словами, важным является определить в совокупности основные знания, умения и навыки, а также набор профессионально важных качеств муниципальных служащих.

Авторы говорят о внедрении модели проектно-ориентированной системы управления муниципальными образованиями. Это влияет на качество муниципального управления и муниципальных служащих. Авторы думают, что Э.Н. Сокол-Номоконов, Н.Э. Савченко абсолютно точно отмечают, что «муниципальные служащие должны обладать специальными компетенциями» [12, с. 12]. К таким специальным компетенциям можно отнести и проектное мышление и управление.

На современном этапе развития общества муниципальные служащие, работающие в системе муниципальной службы – это прежде всего управленцы. Поэтому важно обладать профессионально важными качествами, такими как проектное видение, коммуникационные навыки, аналитические способности, умение работать с большими метаданными, навыки лидера.

Технологии и алгоритмы проектного управления в муниципальных организациях требуют нового подхода к компетенциям муниципальных служащих:

- важно понимать региональные компоненты и характеристики муниципальных образований;

- владеть технологиями реализации проектов на уровне муниципальных образований;

- уметь контролировать комплекс мероприятий в соответствии с дорожной картой реализации в муниципальном образовании.

Давайте остановимся подробнее на данных моментах.

Региональные компоненты и характеристики муниципальных образований включают, прежде всего, знание стратегий развития регионов, планы социально-экономического развития, инструменты оценки социального прогнозирования и эффекта влияния проектов на управление социальными программами на территории муниципальных образований. Например, стратегия Республики Саха (Якутия) – это документ, определяющий целевое видение развитие региона до 2050 г. «Цель разработки Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) до 2030 г. с определением целевого видения до 2050 г. (далее – Стратегия) – это определение миссии, целей, задач, приоритетов, направлений развития, ключевых проектов, результатов, основных параметров ресурсных источников, необходимых для достижения системы стратегических целей и задач долгосрочного социально-экономического развития Республики Саха (Якутия)» [10]. Опираясь на данный документ, муниципальные образования и муниципальные районы составляют свои долгосрочные программы и развивают партнерские взаимоотношения. Стратегия призвана консолидировать усилия органов государственной власти Республики Саха (Якутия), органов местного самоуправления Республики Саха (Якутия), институтов гражданского общества и каждого жителя Республики Саха (Якутия) на создание внутренних и внешних условий для реализации стратегических целей и задач социально-экономической политики Республики Саха (Якутия). Стратегия является основой для разработки и реализации государственных программ Республики Саха (Якутия), схемы территориального планирования Республики Саха (Якутия) и плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия).

Муниципальные служащие на современном этапе развития муниципального

управления ориентируются на основы проектного управления. Так, например, в самом крупном субъекте Республики Саха (Якутия) вышел распорядительный акт, закрепляющий внедрение концепцию проектного управления «Указ Главы Республики Саха (Якутия) «Об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия)» 06 февраля 2017 г. № 1719 [14]. Указ Главы региона закрепляет внедрение и развитие проектного управления в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия), описывает общие подходы к реализации государственной политики в сфере проектного управления, определяет принципы и приоритеты основных направлений, описание причины внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия).

Муниципальные служащие должны перестраивать свое мышление с четкого исполнения указаний и распоряжений на реализацию комплекса мероприятий в соответствии с дорожной картой. Дорожная карта для муниципальных служащих – это инструмент достижения поставленных целей социально-экономического развития региона, создание условий для комфортного проживания населения, повышения уровня доступности и качества услуг, создание благоприятной инвестиционной среды. Так, дорожная карта должна содержать: во-первых, описание организационной структуры, закрепление ответственных лиц. Во-вторых, комплекс мероприятий, постановка четких приоритетов и целей социально-экономического развития. В-третьих, создание системы мониторинга и контроля исполнения проектов и формирование наборов КПЭ (ключевые показатели эффективности), предоставляющих надежные данные исполнителям для оценки успешности своей работы, другими словами, мотивационные рычаги. В компетенции муниципальных служащих входит знание методических основ разработки дорожной карты, понимание структуры и содержания дорожной карты, разработка паспортов (социальный паспорт муниципального образования, инвестиционный паспорт муниципального образования, бюджет муниципального образования и целевые индикаторы).

Например, дорожная карта может включать следующие разделы. Использована лучшая практика Иркутской области. Методические рекомендации по разработке органами местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Иркутской области планов мероприятий («дорожных карт») по развитию территорий муниципальных образований Иркутской области [7].

На сегодняшний день в Российской Федерации разработаны и действуют нормативные документы для оценки муниципальных служащих [6]. Давайте проанализируем методологию разработки дорожной карты, для того чтобы оценить, какие качества необходимы муниципальным служащим для эффективного выполнения своих обязанностей. Согласимся с мнением И.Ф. Дедкова, Ю.А. Баранник, М.А. Пашьян (2014), которые считают «важным разработку интеллектуальной карты компетенций муниципального служащего для эффективной деятельности» [4, с. 252]. А.В. Михайлова в своем исследовании выявила «корреляционную взаимосвязь между уровнем реализации социальных программ и устойчивостью региона, которая заключается в комплексном подходе к определению целевых индикаторов» [8, с. 93].

Во-первых, формулирование целей и задач муниципального образования по направлениям работы по принципам разработки «дерева целей». Соответственно, основное качество, которым должен обладать муниципальный служащий для решения данной задачи – стратегическое мышление. Н.Т. Селезнева, И.Г. Маланчук, А.А. Дьячук провели исследование и выявили: «В процессе пилотажного исследования стратегического мышления руководителей (N = 683) было обнаружено, что для разных систем управления представленность руководителей на уровнях развития стратегического мышления различна. Так, на социальном уровне развития стратегического мышления находятся 2% муниципальных служащих, 6% руководителей системы образования, 18% – руководителей коммерческих организаций. Полученные данные позволяют предположить, что выбор оптимальной долгосрочной стратегии руководителями осуществляется со значительными трудностями» [11].

Во-вторых, логика дорожной карты. Постановка конкретных вопросов и выстраивание цепочки ответов с привязкой к конкретным проектам муниципальных образований, опираясь на лучшие региональные и мировые практики. Для решения данной задачи муниципальный служащий должен обладать не только знаниями структурного, системного и комплексного анализа, владеть понятийным аппаратом социальных и экономических систем, визуализацией решений, уметь строить причинно-следственные взаимосвязи и оптимизационные транспортные задачи, а также качествами видения сути проблемы и формирования сценариев будущего. Дополняя Г.Б. Голуб, Р.В. Обухова, В.А. Аргамонова (2014), отметим, «что для муниципального служащего важным является потенциал» [2, с. 28].

План мероприятий («дорожная карта») по развитию территорий муниципального образования

№	Мероприятия	Объем финансирования, млн руб.*					Кол-во рабочих мест, чел.	Срок реализации (годы/кварталы)												Исполнитель	Инструменты реализации
		Всего	ФБ	РБ	МБ	ВИ		201_				201_				201_					
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Задача 1.....																					

Примечание. ФБ – федеральный бюджет; РБ – региональный бюджет; МБ – местный бюджет; ВИ – внебюджетные источники.

Целевые индикаторы

№	Наименование показателя	Ед. изм.	201_ г. (факт)	Норматив (значение по области)	Планируемые значения по годам		
					201_	201_	201_
<b>Задача 1.</b> Содействие реализации инвестиционных проектов, в том числе создание индустриальных парков							
1.1.	Уровень регистрируемой безработицы	%					
1.2.	Число безработных	чел.					
1.3.	Создание новых рабочих мест	чел.					

Паспорт инвестиционного проекта

№	Наименование показателя	Краткое описание
1.	Наименование инвестиционного проекта	
2.	Место реализации (указать населенный пункт и наименование муниципального образования)	

Паспорт социального проекта

№	Наименование показателя	Краткое описание
1.	Наименование объекта	
2.	Место реализации (указать населенный пункт и наименование муниципального образования)	
3.	Вид работ (строительство, реконструкция, капитальный ремонт)	

Сведения о достигнутых значениях целевых показателей

в муниципальном образовании \_\_\_\_\_ за 20\_\_ г.

№ п/п	Наименование задачи, целевых индикаторов	Ед. изм.	Норматив	Плановое значение показателя	Значение показателя прошлый год	Отклонение факта от плана		Причины отклонения
						-/+	%	
Задача 1.								

В-третьих, маркетинг территории муниципального образования. Исследователь Е.М. Гробер уточняет «человековедческое познание государственными служащими потребностей населения» [3, с. 93]. Маркетинг территории муниципального образова-

ния – это, прежде всего, оценка конкурентных преимуществ региона для привлечения инвестиций, направленных на реализацию проектов. Цель маркетинга муниципального образования – повышение экономического роста на территории и качества жизни

ни населения. Качества необходимые для достижения данной задачи при разработке и реализации дорожной карты муниципального образования, на наш взгляд, следующие: коммуникационные навыки, креативность, творческий потенциал.

В-четвертых, лучшие мировые и региональные практики оценки потенциала муниципальных образований являются основанием для развития территорий. Мы пришли к выводу, что важным является формирование организационно-ролевой модели для эффективного взаимодействия и решения поставленных целевых ориентиров. Матричная проекция при этом видится не только в организационном дизайне и формировании рабочих групп по ключевым направлениям, а также в оценке устойчивости элементов. Существуют корпоративные технологии организационно-функциональных и процессных моделей, которые можно проецировать на муниципальные образования. Для наглядности и визуализации поставленных задач использовать графический конструктор моделей процессов и взаимосвязей. Например, в дорожной карте муниципального образования, можно использовать данный подход для обоснования паспорта инициативы и графика мероприятий.

В-пятых, важно, на наш взгляд, каждому муниципальному служащему оценивать свой потенциал, опираясь на объективные и субъективные показатели, которые сочетают количественные и качественные индикаторы. Муниципальный служащий для повышения эффективности своей деятельности должен обладать инициативой, самостоятельностью, организованностью и ответственностью. Мы думаем, что ответственность в данном контексте – это служение Родине, Отечеству и государству и развитие инфраструктуры на территории муниципального образования и стремление быть полезным населению, народу. Н.А. Черных определяет такие «показатели в один блок при формировании управленческого резерва» [15, с. 241].

Для муниципальных служащих важным является видение целостности структуры и объема работы, согласованность инструментов для решения поставленных задач и моральных общечеловеческих норм и ценностей. Обязательным является знание истории, корней и традиции самобытности и самоидентичности народов, проживающих на территории муниципального образования.

Изучая источники, проведенные исследования, мы дополнили портрет муниципальных служащих, работающих в условиях XXI века развития Smart-технологий во всех сферах общества, для превращения своих

МО в территории успеха и самодостаточности. Итак, такие качества, как проектная ориентация, проектное мышление, технологичность, визуализация информации.

### Список литературы

1. Глазунова Н.И. Система государственного управления: учебник для вузов / Н.И. Глазунова. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 551 с.
2. Голуб Г.Б., Обухов Р.В., Артамонов В.А. Профиль компетенций как инструмент в системе управления кадровым ресурсом и кадровым потенциалом муниципальной службы // в сборнике: Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики. Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (9 октября 2014 г., г. Самара). – Самара, 2014. – С. 27–35.
3. Гробер Е.М. Государственный маркетинг как инновационная компетенция на государственной службе // Апробация. – 2014. – № 8. – С. 93.
4. Дедкова И.Ф., Баранник Ю.А., Пашьян М.А. Моделирование компетенций персонала как важнейшее условие эффективной деятельности службы управления персоналом // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2014. – № 3. – С. 252–255.
5. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6 (54). – С. 22–31.
6. Методические рекомендации по установлению детализированных квалификационных требований к претендентам на замещение должностей муниципальной службы и муниципальным служащим, организации отбора и оценки на соответствие указанным требованиям // <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/120/> (дата обращения: 15.01.2017).
7. Методические рекомендации по разработке органами местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Иркутской области планов мероприятий («дорожных карт») по развитию территорий муниципальных образований Иркутской области // <https://www.google.ru/razvitie-municipalnyh-obrazovaniy%w> (дата обращения: 04.01.2017).
8. Михайлова А.В. Корреляционная взаимосвязь между уровнем реализации социальных программ и устойчивостью региона (на примере Республики Саха (Якутия)) // European Social Science Journal. – 2016. – № 4. – С. 92–98.
9. Михайлова А.В., Алексеева И.А. Технологии совершенствования кадрового резерва муниципальной службы (на примере Верхоянского района Республики Саха (Якутия)) // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2016. – № 1 (7). – С. 271–272.
10. Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) № 455 от 26 декабря 2016 года «О проекте Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) на период до 2030 года с определением целевого видения до 2050 года» // <https://mineconomic.sakha.gov.ru/uploads/ckfinder/userfiles/files/.pdf> (дата обращения: 05.01.2017).
11. Селезнева Н.Т., Маланчук И.Г., Дьячук А.А. К проблеме психолого-акмеологических механизмов развития стратегического мышления руководителя // [http://scjournal.ru/articles/issn\\_1993-5552\\_2007\\_5\\_86.pdf](http://scjournal.ru/articles/issn_1993-5552_2007_5_86.pdf) (дата обращения: 31.01.2017).
12. Сокол-Номоконов Э.Н., Савченко Н.Э. Проблема обеспечения муниципальной службы кадрами специальной компетенции // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2015. – № 3. – С. 10–13.
13. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (действующая редакция, 2016) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/) (дата обращения: 05.01.2017).
14. Указ Главы Республики Саха (Якутия) «Об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия)» 06 февраля 2017 года № 1719 // <https://www.sakha.gov.ru/news/front/view/id/2716740> (дата обращения: 06.01.2017).
15. Черных Н.А. Модель компетенций как основополагающий подход при формировании резерва управленческих кадров государственной службы // В сборнике: Экономическая психология и поведенческая экономика в условиях глобальных социальных и экономических изменений Материалы Всероссийской научной конференции. – 2014. – С. 240–243.