

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

На тему: Основные пути и способы формирования благоприятных

межличностных отношений в аппарате государственного

(муниципального) управления

Обучающийся

А.А. Калинин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р экон. наук, профессор, Л.В. Глухова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические подходы к формированию межличностных отношений в аппарате государственного (муниципального) управления.....	8
1.1 Влияние межличностных отношений на эффективность управления государственного (муниципального) аппарата в системном подходе ...	8
1.2 Нормативно-правовой подход. Регулирование межличностных отношений.....	35
2 Анализ путей и способов формирования благоприятных межличностных отношений на примере муниципальных округов Москвы	50
2.1 Техничко-экономические характеристики муниципальных округов	50
2.2 Практические подходы к формированию благоприятных межличностных отношений в муниципальном образовании.....	67
2.3 Оценка эффективности методов формирования благоприятных межличностных отношений в муниципальном образовании.....	81
3 Управление развитием межличностных отношений, в аппарате государственного (муниципального) управления	87
3.1 Методы и пути формирования благоприятных отношений на каждом функциональном этапе управления	87
3.2 Рекомендации по формированию благоприятных межличностных отношений в аппарате государственного (муниципального) управления»	92
Заключение	98
Список используемой литературы и используемых источников.....	105
Приложение А Бухгалтерские данные по муниципальным округам	121

Введение

Актуальность исследования. Отношения между людьми играют важную роль в жизни каждого человека, они влияют на его эмоциональное состояние, благополучие и успех в жизни. Работа является одной из областей, где люди взаимодействуют друг с другом: общаются с коллегами, начальством и другими участниками рабочего процесса. В аппарате государственного (муниципального) управления существует необходимость создания благоприятной для каждого сотрудника атмосферы, в которой он сможет выполнять свои должностные обязанности, не опасаясь за своё здоровье, что также улучшит его эффективность при выполнении своей работы, так и при выполнении работы, связанной с общением с другими людьми.

Технологическое влияние в условиях постоянно изменяющейся среды оказывает большое влияние на межличностные отношения, человек становится «обязан» успевать следить за изменениями технического и социального плана. В частности, с каждым годом всё больше обсуждается оказывание влияния «гибких навыков (soft skills)» освоение которых способствует улучшению эффективности и качества жизни работника. В межличностных отношениях важны такие навыки, как коммуникация и кооперация. Сейчас систему обучения гибким навыкам в основном внедряют в систему образования, тем не менее существует необходимость обучать навыкам, помогающим в межличностном общении не только детей школьного возраста и студентов, но и взрослых работников, в том числе работников аппарата государственного управления.

Изменения технологического плана тесно связаны с цифровизацией и способами ведения коммуникаций. Большинство вопросов стараются решить дистанционно с помощью средств видеоконференций, мессенджеров и облачных сервисов. Это позволяет повысить эффективность работы, сократить время на выполнение задач и улучшить взаимодействие между сотрудниками независимо от их географического расположения. Данное

направление согласуется с национальными целями из указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в частности пункт, связанный с «цифровой трансформацией государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» [78], который проявляется в существовании ряда проблем рассмотренных в Распоряжении Правительства РФ от 22 октября 2021 г. N 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления»:

- «отсутствие средств объективного контроля за исполнением поставленных задач сотрудникам со стороны руководителей, в том числе в рамках достижения стратегических задач и целей»;

- «затруднение взаимодействия сотрудников органов государственной власти и органов местного самоуправления в связи с отсутствием унифицированных средств совместной и удаленной работы, наличие недостаточного уровня цифровизации кадровой работы государственной службы» [51].

Необходимость в развитии компетенции государственных служащих подтверждается и нормативно-правовыми актами, так в указе Президента РФ от 21.02.2019 N 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» сказано, что профессиональное развитие «осуществляется на системной основе и заключается в приобретении им новых знаний и умений, развитии его профессиональных и личностных качеств в целях поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей» [80].

Объект исследования: сотрудники аппарата государственного (муниципального) управления, их взаимодействие. Муниципальные округа города Москвы (Савеловский, Гольяново, Нагатинский затон, Крылатское).

Предмет исследования: Факторы, формирующие благоприятные межличностные отношения среди сотрудников государственного и муниципального аппарата. Элементы управления и компетенции служащих, способствующие улучшению межличностных отношений.

Цель исследования: Выявление основных эффективных путей и способов формирования благоприятных межличностных отношений в аппарате государственного (муниципального) управления.

Гипотеза исследования состоит в том, что профессиональное развитие сотрудников и обучение может улучшить межличностные отношения, повышать общую эффективность в аппарате государственного (муниципального) управления и снижать влияние негативных факторов на межличностные отношения. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов формирования благоприятных межличностных отношений в государственном и муниципальном управлении;
- анализ факторов, влияющих на формирование благоприятных межличностных отношений;
- исследование системы управления государственного (муниципального) аппарата и определение методов устранения ограничений, препятствующих формированию благоприятных межличностных отношений, с целью повышения эффективности деятельности служащих при выполнении своих должностных обязанностей;
- разработка рекомендаций по формированию благоприятных межличностных отношений в аппарате управления.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: отечественные и зарубежные публикации научных журналов, монографии, рассматривающие особенности управления и экономические аспекты в организациях, включающие государственные и муниципальные структуры.

Труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные теме межличностных отношений и коммуникациям в организациях.

Нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность государственных и муниципальных служащих, а также методики, позволяющие определить квалификацию служащих и требования к должностям.

Базовыми для настоящего исследования явились: Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.

Методы исследования: Системный подход. Общенаучные методы: сравнение, анализ статистических данных. Формально-логические методы: обобщение, классификация, индукция, дедукция, логика.

Опытно-экспериментальной базой исследования являются нормативно-правовые акты местного самоуправления в муниципальных округах Москвы.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- на основании системного подхода выявлены элементы, оказывающие отрицательное и благоприятное влияние на эффективность управленческого процесса, связанного с межличностными отношениями государственных и муниципальных служащих;

- разработаны рекомендации позволяющие улучшить в государственном и муниципальном аппарате существующую систему управления, повысить эффективность работы и улучшить взаимодействие между сотрудниками. Это, в свою очередь, способствует созданию наиболее благоприятных межличностных отношений и продуктивной рабочей среды.

Теоретическая значимость магистерского исследования заключается во всестороннем рассмотрении межличностных отношений в системах государственного (муниципального) управления. Исследование дополняет существующее представление о формировании благоприятных межличностных отношений в государственном (муниципальном) аппарате, что может быть использовано в других междисциплинарных исследованиях

по теме. Теоретические разработки применимы для улучшения системы управления государственных служб и других организаций.

Практическая значимость исследования определяется тем, что сформулированные выводы и разработанные практические рекомендации могут быть использованы для совершенствования системы государственного управления, улучшения нормативно-правовой базы регулирующей межличностные отношения в государственном (муниципальном) аппарате.

Достоверность и обоснованность результатов исследования подтверждается использованием статистического анализа, репрезентативностью выборки в отношении исследуемых муниципальных округов города Москвы.

Личное участие автора в организации и проведения исследования состоит в самостоятельном формулировании целей и задач исследования, организации сбора документов и материалов. Обработка и интерпретация данных.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования.

К научным результатам, выносимым на защиту относятся:

- система факторов оказывающих как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность управленческого процесса в контексте межличностных отношений государственных и муниципальных служащих;

- комплекс методических рекомендаций по совершенствованию системы управления в государственных и муниципальных структурах, направленный на: оптимизацию взаимодействия между сотрудниками и развитие профессиональных компетенций в сфере межличностного общения.

1 Теоретико-методологические подходы к формированию межличностных отношений в аппарате государственного (муниципального) управления.

1.1 Влияние межличностных отношений на эффективность управления государственного (муниципального) аппарата в системном подходе

В современном мире технологии развиваются с невероятной скоростью, а конкуренция становится всё более жёсткой. В связи с этим эффективное управление становится ключевым фактором успеха любой организации. Системный подход к управлению предполагает рассмотрение организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных элементов. Важнейшим элементом этой системы являются межличностные отношения.

Межличностные отношения играют ключевую роль в формировании корпоративной культуры, мотивации сотрудников, их лояльности к компании и, как следствие, влияют на общую эффективность управления. В данном параграфе рассмотрим, как межличностные отношения могут способствовать или препятствовать достижению целей организации, а также, что можно использовать для их оптимизации.

Дополнительно уточним пространство понятий, которые играют ключевую роль в понимании и анализе влияния межличностных отношений на эффективность управления. Эти концепции помогут нам лучше понять механизмы взаимодействия между людьми в рабочей среде и их влияние на процессы управления.

Начнем с определения основных понятий, таких как «межличностные отношения», «эффективность управления», «государственный аппарат», «муниципальная служба». Они станут фундаментом для дальнейшего анализа и обсуждения.

Этот параграф предоставит нам инструменты для понимания и анализа сложных процессов, происходящих в организациях, и поможет лучше понять, как можно улучшить управление, опираясь на понимание межличностных отношений.

1.1.1 Понятие межличностных отношений

Определение межличностных отношений носит дискуссионный характер, в психологии под такими отношениями подразумевают «связи с психологическими свойствами индивидов (характер, темперамент, установки, мировоззрение и пр.), которые проявляются, а также формируются именно в межличностных отношениях [92]. Рассмотрение отношений с позиции социологического подхода рассматривает их как самостоятельный вид, имеющий свои источники развития и социальные функции [72]. Социальные функции способствуют развитию личности, формированию её качеств и характеристик. Они могут быть источником поддержки, помощи и взаимопонимания, а также причиной конфликтов и разногласий.

В межличностных отношениях участвуют две или более сторон, каждая из которых вносит свой вклад в развитие этих отношений. Эти стороны могут быть представлены отдельными личностями, группами людей.

Отношения могут быть формальными (деловыми), возникающие на уровне подкрепленными нормативно-правовыми актами, требуемые социальными институтами и организациями и неформальными основанными на «реальном взаимодействии личностей, порождаются индивидуальными мотивами, ценностями, особенностями восприятия и проявляются в предпочтениях, симпатиях и антипатиях, взаимных оценках, авторитете и так далее» [93].

Для государственных (муниципальных) служащих первостепенные формальные отношения. Также для них характерны и разделение по характеру взаимоотношений:

1) вертикальные - относятся к связям между людьми разных уровней иерархии или власти, например, между руководителем и подчинённым. Одна сторона имеет больший контроль и влияние. Так, руководители могут оказывать влияние на поведение своих подчиненных и быть примером для них.

2) горизонтальные – между равными по уровню иерархии людьми.

Содержание межличностных отношений можно классифицировать по различным параметрам. В работе Клепцовой Е. Ю. «Виды межличностных отношений» представлены их характеристики. Рассмотрим основные из них и кратко опишем их:

- направленность. На себя, на другого;
- интенсивность. Она отражает выраженность личных качеств участников отношений. Это может включать в себя степень вовлеченности, интереса и эмоциональной привязанности к другому человеку;
- сложность. Касается когнитивной сложности, то есть способности участников понимать и анализировать сложные аспекты межличностных отношений. Это включает в себя способность к эмпатии, рефлексии и пониманию мотивов и чувств других людей;
- уровень развития. Относится к степени развития гуманных отношений между участниками. Это включает в себя способность к сотрудничеству, поддержке, уважению и заботе о благополучии другого человека;
- эмоциональность. Касается проявления уважения, заботы и внимания к чувствам и потребностям другого человека. Это важный аспект межличностных отношений, который способствует их укреплению и развитию;
- по наличию взаимопонимания. Способность понимать и принимать друг друга, ставить себя на место другого, видеть мир его глазами, а также готовность выслушать и проявить интерес к опыту. Это включает в себя

эмпатию, активное слушание, открытость в общении, уважение к различиям и готовность к компромиссам.

Все рассматриваемые параметры можно разделить на три основные группы:

– «негуманные (эгоистические) межличностные отношения» — это отрицательные отношения, которые ограничивают способность понимать других людей и демонстрируют неуважение к ним. Они характеризуются такими эмоциями и действиями, как гнев, ревность, зависть, страх, обида, цинизм, апатия, агрессия, сожаление, отчаяние, тревога, ненависть, презрение и желание подавить или уничтожить другого человека.

– «нейтральные межличностные отношения» — это отношения, в которых люди отказываются давать оценку себе, другим людям, событиям и информации.

– «гуманные межличностные отношения» — это положительные отношения, которые проявляются в уважении достоинства и прав человека, его ценностей, отзывчивости и других положительных качеств.

По мнению автора переход между группами «возможен при наличии определенных внешних и внутренних условий» например: сильное потрясение в виде увольнения с работы, радостное событие и подобные [13].

Межличностные отношения осуществляются за счёт общения, под функциями которого принято выделять [9]:

- 1) информационную – передача информации между партнерами;
- 2) аффективную – взаимообмену эмоциями;
- 3) регулятивную – психологическое воздействие одного партнера на другого, с целью вызвать у него изменение поведения или эмоционального состояния.

Под целями общения принимают:

- 1) оказание помощи;
- 2) получение помощи;
- 3) поиск собеседника для взаимодействия;

- 4) самовыражение;
- 5) приобщение другого к своим или общечеловеческим ценностям;
- 6) оказать влияние на другого с целью изменить его поведение, мнение, намерение.

В зарубежных источниках для обозначения общения используют понятие «коммуникация» (communication) происходящего из латинского слова «общий» (communis) и определяют его как процесс передачи информации, идеи или отношений. Подразумевается, что получатель и отправитель должны настроиться (tuned) на определенное сообщение [97].

В работе Д. Кушмана, Д. Кана под процессом человеческого общения принимают «установление, поддержание и прекращение отношений между людьми». Авторы разделяют 4 коммуникативной системы, которые вместе составляют единое целое и являются взаимоисключающими:

- 1) межкультурная – признание интересов и культурной самобытности между национальными сообществами и учреждениям. Экономический и культурный процесс осуществляемый с помощью средств дипломатии.

- 2) культурная – признание среди институтов (нация, культура, сообщество, семья, группа, роль). Процесс распространения в большинстве случаев, происходит с помощью средств массовой информации, обычаи и ритуалы распространяются, с помощью средств: языка, диалекта, акцента.

- 3) организационная – признание в отношении производства среди организаций, групп, ролей включает в себя лидерство, контроль, обмен информацией, торг, переговоры и обсуждение с использованием жаргона или технической терминологии объектов, важных для решения задач организации.

- 4) межличностная – признание в отношении себя. Чаще всего в рамках общения двух людей. Самооценка. Утверждение себя, представление с помощью людей которые могут рассказать о тебе. «Я служащий, хороший работник и так далее»

Также в работе выделена основная проблема, связанная с коммуникацией «как достичь согласия между людьми, которые отличаются друг от друга?» [93].

Выделяют три основных препятствия для коммуникации (рисунок 1):

1) внешние – внешние и визуальные помехи отвлекающие внимание от объекта коммуникации;

2) внутренние – зависят от получателя, невнимание, не участие в разговоре, скука;

3) семантическое – возникает из-за различий языке, образовании и культуре. Даже если объекты коммуникации разговаривают на одном языке, они могут не понимать друг друга из-за разного значения слов, которые они запомнили [95].

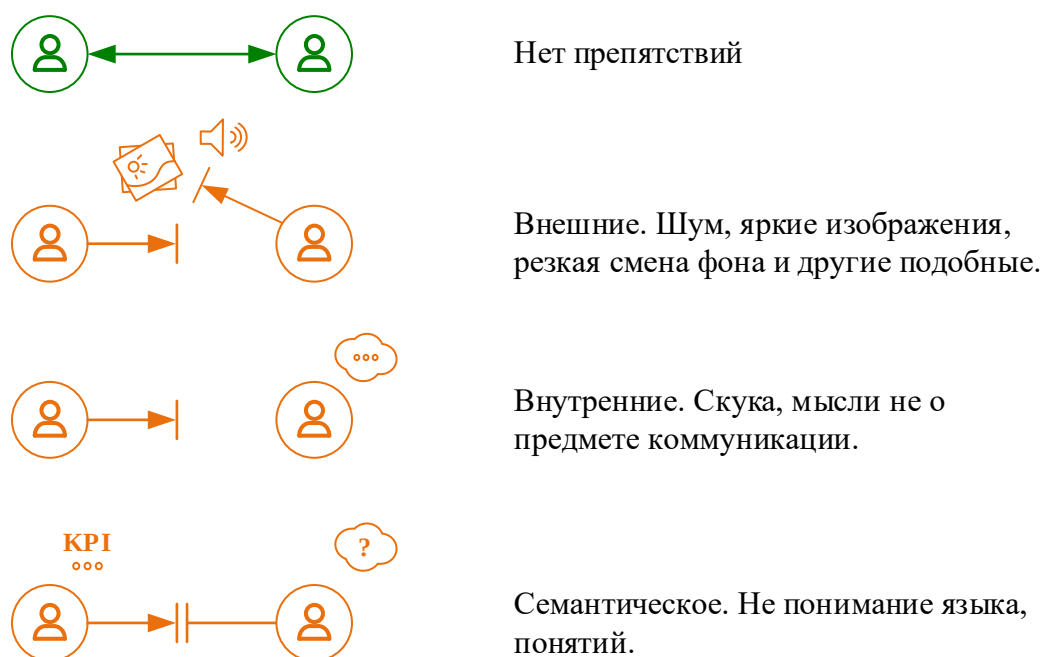


Рисунок 1 – Препятствия коммуникации

Таким образом, межличностные отношения играют ключевую роль в жизни каждого человека, формируя основу для социального взаимодействия и личностного развития. Взаимодействие может осуществляться посредством коммуникаций. Понимание сути и особенностей межличностных отношений

является важным шагом для дальнейшего рассмотрения влияния межличностных отношений на эффективность управления в рамках системного подхода.

1.1.2 Понятие эффективности управления

Изучение эффективности управления в основе которого был положен системный подход было проведено Кочетковым В. В. и Рутшняк Е. С. в работе «Показатели оценки эффективности управления» [17]. Основой рассмотрения понятия эффективности стали два понятия «результативность» (effectiveness) и «экономичность» (efficiency). Авторы объясняют значение этих понятий:

1) Результативность, эффективность без учёта затрат для её достижения – «способность развития системы в запланированном направлении и давать, приносить целевой эффект, достигать запланированного результата (абсолютное значение)

2) Экономичность, эффективность операции с учётом затрат – «отношение результата операции к затратам и ресурсам, связанных с его получением. Результат приходящий на единицу затрат».

Авторы указывают, что для эффективного выполнения управленческих задач, руководителю (менеджеру) необходимо оптимальное сочетание между результативностью и экономичностью.

Характеристика эффективности по элементам организационной структуры эффективность подразделяется на:

- 1) индивидуальную менеджера или руководителя;
- 2) групповая эффективность, организационная.

Существует ещё один популярный подход к определению эффективности. Он заключается в следующем:

«Эффективность — это достижение максимального результата при заданных затратах» [6].

Данное определение ограничивает свое применение рамками «заданных затрат», которые в современных условиях динамичной среды не представляется возможность определить заранее.

При анализе элементов системы одной из задач является определение целей эффективного управления, а также ресурсов и затрат, которые соответствуют контексту исследования.

В зависимости от периода времени менялось представление о эффективности организации, а также основные подходы к ее рассмотрению. Под основными атрибутами принимали самые различные характеристики: максимизация производства, минимизация затрат, оптимальная трата ресурсов, единство действий, порядок, справедливость, стабильность, корпоративный дух, физическая и эмоциональная удовлетворённость работника, эффективность обработки информации, наличие стратегии и следование ей, конкурентоспособность, адаптивность, удовлетворённость сотрудников, внутреннее равновесие, соответствие внешним кондициям, прибыльность, простота, ориентация на потребителя, эффективный персонал [5].

При таком обширном пространстве атрибутов, для управленческих структур возникает сложность связанная с их выбором, применением, измерением и оценкой. Для темы исследования представленные организационные атрибуты не учитываются в частном порядке, а относятся к более общим показателям эффективности, таким как результативность и экономичность (оптимальное использование ресурсов).

Для повышения эффективности в организации, необходимо обращать внимание на такие параметры, как технологичность (автоматизация, цифровизация), оптимизацию процессов (оценка, текущих процессов, стратегическое планирование, внедрение системы обеспечения и контроля качества) и непрерывное повышение квалификации сотрудников [98].

В настоящее время расширяется сфера искусственного интеллекта. Она способствует улучшению деятельности управления, а именно: упрощает

формирование отчётности, прогнозирование, найм персонала, его адаптацию, удержание сотрудников и управление эффективностью их работы. Эта сфера позволяет персоналу оптимизировать повторяющиеся задачи, анализировать большие объёмы данных и поддерживать в принятии решений [94].

Министерство труда и социальной защиты в инструментарии по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) предоставляет предметные определения:

– «эффективность и результативность – способность гражданского служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа»;

– «показатели эффективности и результативности – набор количественных и качественных характеристик профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, позволяющих определить степень достижения целей, оценить объем и качество полученного результата, сроки выполнения и эффективность использования ресурсов» [20].

1.1.3 Определение элементов, границ системы

Система будет рассмотрена в границах управления государственного (муниципального) аппарата, элементы или совокупность элементов не входящих в нее, определяются нормативно-правовыми актами. В качестве примера рассмотрим Федеральный закон №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [88].

В части 1 статьи 12 сказано: «На государственную службу по контракту вправе поступать граждане, владеющие государственным языком Российской Федерации и достигшие возраста, установленного федеральным законом о виде государственной службы» [88]. Следовательно, вне системы будут

находиться межличностные отношения людей, не достигших возраста, достаточного, чтобы поступать на государственную службу.

Элементы системы определим на основе понятий:

1) согласно определению государственного аппарата, под ним подразумевается, «действующая иерархическая система государственных органов и должностных лиц, практически осуществляющих государственную власть, задачи и функции государства» [18];

2) в Федеральном законе от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» гражданская служба - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации (далее - граждане) на должностях гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий государственных органов, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации [89];

3) в Федеральном законе от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 23.03.2024) «О муниципальной службе в Российской Федерации» под муниципальной службой понимается «профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)» [85].

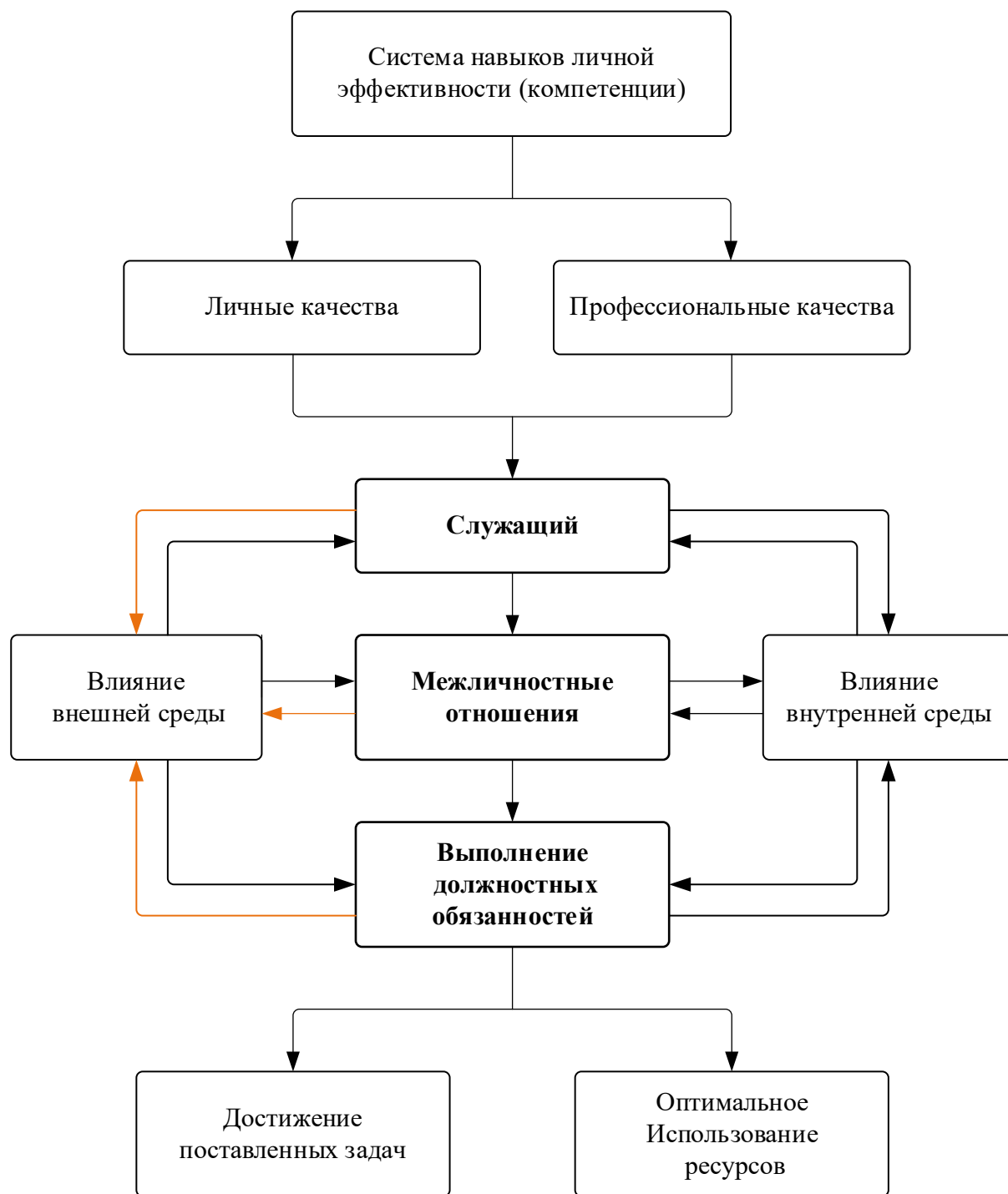
Эффективность управления будет заключаться в выполнении служащими своих должностных обязанностей (определенных задачами и функциями государства) за счет оптимальной траты ресурсов. Для выполнения своей работы у служащих возникает необходимость в коммуникации, взаимодействии с коллегами, начальством, сотрудниками, жителями и так далее, что подразумевает между собой межличностные отношения.

Основными элементами, без которых данная система теряет свой смысл существования состоит из трех элементов: должностного лица (служащего),

межличностных отношений, и выполнения им должностных обязанностей (рисунок 2).

Внешняя и внутренняя среда оказывают влияние на основные элементы системы. Под внутренней средой в контексте исследования мы будем понимать организацию, структуру и коллектив, в котором работает служащий.

На рисунке 2 линией оранжевого цвета отображена обратная связь со внешней средой и отмечена как менее сильная. Это связано с тем, что воздействие на внешнюю систему более трудоемкий процесс ввиду её объема и способности к изменению, данный факт не отрицает возможность изменения внешней среды (например: сотрудники могут участвовать в обсуждении или принятии нормативно-правовых актов в рамках выполнения своих должностных обязанностей).



—> Менее сильная обратная взаимосвязь.

Рисунок 2 - Элементы системы влияния межличностных отношений на эффективность управления и их взаимосвязи

Под внешней средой:

1) конкуренция. Рейтинги по показателям эффективности. Ведомственная конкуренция - противоречия в определении полномочий разных ведомств при решении конкретных задач. Политическая конкуренция

– «осуществляемое в рамках правового поля соперничество политических субъектов за обладание публичной властью» [15];

2) регуляторная среда. Нормативно-правовые акты, регулирующие отношения сотрудников, их должностные обязанности и навыки необходимые для выполнения поставленных задач, важно уточнить, что статус государственных и муниципальных служащих рекомендует выполнение норм этики «вне зависимости от места и времени». Из этого следует, что регуляторная среда оказывает влияние на служащего не только в служебное время [53];

3) социальные, культурные влияния и проблемы. Политический климат, региональные обычаи и традиции, этнические нормы;

4) экономическое влияние. Спрос на государственные услуги. Рынок труда, показатели инфляции, динамика цен и услуги, финансовые ожидания;

5) академические исследования. Научные исследования и открытия, которые могут поменять восприятие ценностей сотрудника, объектов межличностных отношений и вектора выполнения задач;

6) физическая среда. Качество условий труда, состояние помещений, техническое обеспечение, климатические условия, качество воздуха, шумовой фон и другие;

7) другие характеристики окружения. Например, на межличностное отношение может воздействовать, изменение внутреннего физического и психического состояния служащего, не связанное с его должностной деятельностью.

Под внутренней средой:

1) цель организации (структуры). Понятная цель способствует благоприятным командным отношениям. Цели влияют на мотивацию сотрудников, позволяют оценивать и контролировать результаты труда;

2) задачи. Распределение работ для выполнения целей. Обычно в менеджменте подразделяются на работу с людьми, работу с предметами и работу с информацией;

3) структура. Как распределяются сферы контроля и взаимоотношения внутри организации;

4) люди. Поведение и деятельность каждого отдельного человека. Стил общения, стиль поведения коллег, руководства.

Система навыков личной эффективности включает две основные группы качеств:

1) личные качества — это «индивидуальные особенности личности, включающие в себя жизненные ценности и установки индивидуума, тип темперамента, мотивацию и личные цели, динамические свойства нервной системы, психотип личности. Совокупность личностных качеств проявляется в профессиональной служебной деятельности через профессиональные качества» [20]. Данное определение взято из методики оценки для гражданских служащих, в дальнейшем при рассмотрении положений данной методики, они будут распространяться и на муниципальных служащих благодаря «единству основных квалификационных требования для замещения должностей гражданской и муниципальной службы» [89], подробнее данная взаимосвязь будет рассмотрена во втором параграфе первой главы;

2) профессиональные качества. В рабочем коллективе сотрудники, которые обладают высокой квалификацией и значительным опытом, обычно вызывают уважение и доверие среди коллег и начальства. Такие специалисты могут выступать в роли наставников и консультантов для своих коллег, помогая им развиваться профессионально и достигать лучших результатов в работе. Благодаря общим интересам и целям, связанным с профессиональной деятельностью, между коллегами могут складываться дружеские отношения. Таким образом, профессиональные качества играют важную роль в формировании межличностных отношений на рабочем месте и создании благоприятной атмосферы в коллективе.

В методике оценки выделяют три группы профессиональных качеств гражданского служащего:

– «общие профессиональные качества»;

- «прикладные профессиональные качества»;
- «управленческие профессиональные качества».

В приложении 1 методического инструментария «по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)» собраны «стандарты эффективного профессионального поведения государственных гражданских служащих», которые расписывают конкретное действие. Это позволяет оценить наличие какого-либо из качеств у служащего, например при постановке задач служащий «чётко формулирует задачи для подчинённых». Они распределены по категориям и группам должностей гражданской службы, профессиональным качествам необходимым для замещения должности.

Наиболее универсальны общие профессиональные качества, так как они применимы ко всем уровням квалификации и должностям служащих.

К общим профессиональным качествам относятся:

- «укрепление авторитета государственных служащих», которое осуществляется посредством соблюдения кодекса этики служащих, формировании положительного образа, активной гражданской позиции и понимания того, что служебная деятельность служит интересам общества;

- «ориентация на достижение результата. Активность в достижении поставленных задач, целеустремленность, самостоятельность, высокая самоорганизация, стрессоустойчивость, требовательность к себе и результатам работы. Способность сохранять высокую работоспособность в ситуациях высокой нагрузки, временных ограничений»;

- «межличностное понимание, стиль общения, соответствующий ситуации. Внимательное отношения к чувствам и потребностям других людей. Использование разных стилей общения с учетом особенностей собеседника. Контроль своего поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях».

К прикладным профессиональным качествам относится:

– «сбор и анализ информации. Выделение ключевых факторов и причинно-следственных связей, структурирование и систематизация информации, сопоставление различных факторов, нахождение системных решений. Определение недостающей информации и умение ее находить»;

– «качественная подготовка документов в соответствии с требованиями Обеспечение достоверности, точности и качества используемой в документах информации. Тщательная проработка документов, исключение формального подхода»;

– «ориентация на обеспечение защиты законных интересов граждан. Стремление обеспечить качественное и своевременное предоставление государственных услуг, решение сложных вопросов по защите законных интересов граждан»;

– «саморазвитие. Открытость новым знаниям и опыту. Оценка своих сильных и слабых сторон. Постоянное развитие профессиональных знаний и навыков, профессиональных и личностных качеств»;

– «передача знаний и опыта (наставничество). Заинтересованность в профессиональном и личностном развитии сотрудников и коллег, способность и готовность передавать накопленные знания»;

– «убедительность коммуникаций. Ясное структурированное изложение своих мыслей, умение находить обоснованную аргументацию отстаивать свою позицию»;

– «работа в команде. Готовность работать на общий результат, содействовать эффективной работе группы, подразделения, государственного органа»;

– «творческий подход инновационность. Предложение идей и новых способов решения задач, внедрение современных методов работы, направленных на повышение эффективности работы. Мотивированность на решение сложных вопросов».

Управленческие профессиональные качества:

– «планирование деятельности и ресурсов. Планирование собственной работы и работы подразделения в соответствии со стратегическими целями и оперативными планами государственного органа. Точность планирования ресурсов (временных, материальных, трудовых), необходимых для достижения целей»;

– «постановка задач и организация работы подчиненных. Декомпозиция целей в задачи. Постановка четких и понятных для исполнителей задач, организация их исполнения»;

– «принятие управленческих решений. Своевременное принятие управленческих решений в рамках полномочий должности, с учетом имеющихся альтернатив возможных последствий, соответствии установленным порядком»;

– «управление изменениями. Поддержание и внедрение необходимых изменений на службе, стремление к постоянному совершенствованию деятельности. Адаптивность к новым условиям»;

– «стратегическое видение. Понимание места и роли государственного органа в структуре государственного управления, влияния результатов работы подразделения на результаты работы других подразделений и всего государственного органа. Дальновидность, широта кругозора, перспективное планирование»;

– «публичные выступления и коммуникации. Владение навыками ораторского искусства. Выстраивание эффективных коммуникаций с широкой целевой аудиторией и на разных уровнях взаимодействия» [20].

Обладание вышеперечисленными навыками будут положительно сказываться на межличностных отношениях.

Эффективное общение помогает установить взаимопонимание между сотрудниками, что способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы и повышает производительность. Хорошие коммуникативные навыки позволяют сотрудникам свободно выражать свои мысли и чувства, задавать вопросы и получать необходимую информацию. Это, в свою очередь,

помогает им лучше понимать друг друга и принимать более взвешенные решения [68].

Кроме того, такие навыки способствуют установлению хороших отношений с коллегами и руководством, что ведёт к более тесному сотрудничеству и повышению качества работы.

Перечислим основные из них:

1) доверие — формирование благоприятных ожиданий (честности и открытости) от другого участника межличностных отношений;

2) способность к диалогу — дополнение к передаваемой информацией, не только передача, но и обмен;

3) информативность — это способность сообщения предоставлять информацию, необходимую для выполнения задачи, а также возможность стимулировать создание новой информации собеседником [69].

4) эмоциональный интеллект — «это способность распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию, и желания окружающих, и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач» [73].

Эти качества можно отнести к типу формирующих благоприятные межличностные отношения. Они будут способствовать выполнению целей управления, а их отсутствие наоборот препятствовать.

Под отрицательными коммуникациями подразумевается всё, что может отрицательно повлиять на «сознание, физическое и психологическое здоровье, независимое восприятие и свободу человека» [32]:

– формирование отрицательных ожиданий – установка на неблагоприятный исход событий, основанная на подозрительности и недоверии к окружающим. Проявляется в постоянном ожидании обмана и неспособности верить в искренность других людей;

– неспособность вести конструктивный диалог – избегание общения и нежелание идти на контакт. Характеризуется отсутствием желания слушать собеседника и неготовностью к взаимному обмену мнениями;

– отсутствие информативности – передача информации не способствующей выполнению целей, которая проявляется в трех формах: предоставление неактуальных данных, избыточное информирование или распространение ложной информации;

– негативное проявление эмоций – характеристика противоположная эмоциональному интеллекту. Неспособность управлять своими эмоциями, проявляющаяся в высокомерии, неуважении к другим, эгоистичном поведении и неконтролируемом выражении негативных чувств.

К навыкам профессиональной компетенции, рассмотренных для гражданских и муниципальных служащих можно добавить «знание современных технологий» - понимание и использование новейших технологий в своей работе. В настоящее время существуют программные средства, которые могут создать условия для продуктивного взаимодействия по задачам среди сотрудников, обеспечить удобство проведения совещаний (видеоконференцсвязь) и подобные технологии. По данным Tadvise (портал по теме корпоративной информации) за период наблюдений с 2005 г. по 2023 г. наибольшее распределение проектов внедрения видеоконференций происходит в государственном секторе (21,3%), что говорит о потребности в данных услугах для служащих [99]. Данный формат коммуникации позволяет служащим преодолеть ограничения связанные с географическим положением, добавлять информацию в виде презентации, изображений, видео, что является преимуществом над обычным общением, а при наличии видимости собеседника сохраняет эмпатию при общении [91].

Также изменяются способы передачи письменной коммуникации. Вместо обращений с помощью бумажной корреспонденции, приходят альтернативные способы коммуникации по электронной почте, создаются «электронные приемные», совершенствуются порталы государственных органов которые позволяют более оперативно и в увеличенном объеме принимать обращения граждан. Так жители могут адресно обратиться с интересующим их вопросом [11].

В настоящее время существует популярная система разделения личных навыков на гибкие и жёсткие. Гибкие навыки, или *soft skills*, включают в себя коммуникабельность, креативность, умение работать в команде и другие качества, которые могут быть применены в различных сферах деятельности. Профессиональные навыки (жёсткие навыки или *hard skills*), представляют собой специализированные знания и умения, необходимые для выполнения конкретной работы, например, владение определённым программным обеспечением или знание иностранного языка.

Гибкие навыки присутствуют в государственных стандартах по образованию. Так, в стандарте для программ магистратуры по направлению «менеджмент» в требованиях к результатам освоения программы присутствует компетенция направленная на «критическое мышление» под которой понимается способность анализировать собственную деятельность, поставленные задачи и оценивать их результат [47].

Цифровая трансформация экономики и государственного управления Российской Федерации определяет вектор развития для развития компетентности государственных служащих. В центре подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС разработана модель компетенции «команды цифровой трансформации в системе государственного управления». В данной модели компетенции разделяются также на *soft skills* в сфере цифрового развития и *hard skills*.

Для гибких навыков:

- нацеленность на результат,
- клиентоцентричность,
- коммуникативность,
- эмоциональный интеллект,
- креативность,
- критичность.

Согласно модели именно эти компетенции помогут «лучше понимать себя, чувствовать уверенность в своих силах, контролировать эмоции,

выстраивать эффективные коммуникации, находить пути выхода из проблемных ситуаций». Также отмечается, что овладение данными компетенциям не может происходить быстро, и для их освоения требуется «планомерная и длительная работа».

Для профессиональных навыков:

- управление цифровым развитием;
- развитие организационной культуры;
- инструменты управления;
- управление и использование данных;
- применение цифровых технологий;
- развитие ИТ-инфраструктуры.

Знание и развитие этих компетенций позволит эффективно интегрировать цифровые решения в процессы государственных организаций, улучшая операционную эффективность и конкурентоспособность. Автоматизировать рутинные задачи и оптимизировать рабочие процессы с помощью цифровых решений, используя технологии беспроводной связи, искусственного интеллекта (далее - ИИ) и других производственных технологий [22].

При работе с ИИ, есть большой ряд вопросов, связанных с этичностью его использования, например если кадровая служба решит использовать его для набора персонала. «Минцифры РФ проводит эксперимент по отбору сотрудников на госслужбу с помощью искусственного интеллекта. Он проходит на рекрутинговой платформе «Государственные кадры», которая позволит автоматизировать процессы отбора, профессионального развития, мотивации, оценки чиновников, формирования профессиональной культуры и противодействия коррупции. Участниками стали Минтруд, Минфин, Минэкономразвития, Минцифры, Росаккредитация, а также госорганизации» [10]. Для решения подобных вопросов можно воспользоваться обзором этических вопросов «Белая этика в сфере ИИ». По данному вопросу рекомендуется оставить окончательное решение за человеком, разработать и

внедрить внутренние этические нормы и стандарты пользования ИИ, совершенствовать ИИ увеличивая объем данных, количество критериев для принятия решения [2].

Рассмотрим элементы системы препятствующие функционированию системы межличностных отношений, а также наоборот способствующих её целостности. Элементы способствующие благоприятным межличностным отношениям, будут также положительно воздействовать на выполнение должностных обязанностей, а следовательно на эффективность. Для этого необходимо определить как определённый параметр системы влияет (положительно или отрицательно) на сотрудников, коллектив, и на выполнение ими обязанностей.

Под положительными аспектами системы принимаем наличие следующих критериев:

1) способствует оптимальному использованию ресурсов организации в контексте межличностных отношений:

– человеческие ресурсы. Индивидуальные способности каждого служащего, их количество и время необходимое для выполнения целей;

– материальные и финансовые ресурсы. Предоставление рабочих пространств, средств для межличностной коммуникации, затраты на обучение сотрудников и так далее;

2) способствует достижению целей организации;

3) способствуют выполнению функций и целей общения: передаче качественной информации, положительных эмоций, помощи коллегам;

4) оказывает благоприятное физическое и психологическое влияние на служащего, коллег, руководителя.

Под отрицательными принимаем противоположные. Влияние данных параметров системы представлены в виде описания (таблица 1).

При наличии отрицательного воздействия межличностные отношения не будут благоприятными, также возможно, что должностные обязанности будут:

- не выполнены;
- выполнены не в полном объеме;
- выполнены с большей затратой ресурсов.

Таблица 1 - Влияние параметров межличностных отношений на эффективность управления

Параметр системы	Цели не достигаются. Повышенная трата ресурсов.	Способствует достижению целей. Оптимальное использованию ресурсов.
Компетенции	Отсутствие компетенций. Увеличиваются временные затраты. Возникает необходимость тратить время и ресурсы организации на обучение. Увеличивается вероятность ошибки при выполнении обязанностей. Если отсутствуют гибкие компетенции, то возникают трудности во взаимодействии между коллегами и руководителями и другими лицами в процессе рабочей деятельности.	Наличие компетенций. Уменьшает временные затраты необходимые для выполнения задач. Уменьшаются затраты организации на обучение. Наличие коммуникативных навыков способствует выполнению функций и целей общения.
Отношения	Негуманные отношения. Проявляются негативные качества межличностных отношений которые препятствуют их выполнению функций и целей общения. Также могут спровоцировать конфликт между объектами межличностных отношений.	Гуманные отношения. Создание атмосферы доверия и открытости. Способствуют к сотрудничеству внутри коллектива. Оказывает благоприятное воздействие психологическое здоровье работников. Не провоцируют конфликты.

Продолжение таблицы 1

Параметр системы	Цели не достигаются. Повышенная трата ресурсов.	Способствует достижению целей. Оптимальное использованию ресурсов.
Взаимодействие	Конфликтное. Отвлекает от выполнения целей, затрудняется общение. Стресс и негативные эмоции. Отрицательное влияние на обстановку в коллективе и имидже организации.	Сотрудничество. Способствует взаимообмену информацией, идеями. Помогает более чётко распределить обязанности. Ощущение доверия и поддержки.
Мотивация	Отсутствие мотивации. Формальное исполнение обязанностей. Могут относиться менее ответственно к работе, в следствии теряется качество ее выполнения. Не способствует сотрудничеству между коллегами.	Наличие мотивации. Стремление к достижению лучших результатов. Ответственность при выполнении работ. Способствует креативности. Повышение лояльности к компании. Способствует коммуникации для лучшего выполнения своих обязанностей.
Управление	Отсутствие управления. Ухудшение рабочей обстановки. Не способствует коммуникации. Может привести к конфликтам и снижению мотивации.	Эффективное управление. Создание благоприятного климата, развитие коммуникаций, чёткое распределение ролей и обязанностей, поощрение командной работы. Наличие целей способствует сотрудничеству и мотивации среди служащих.

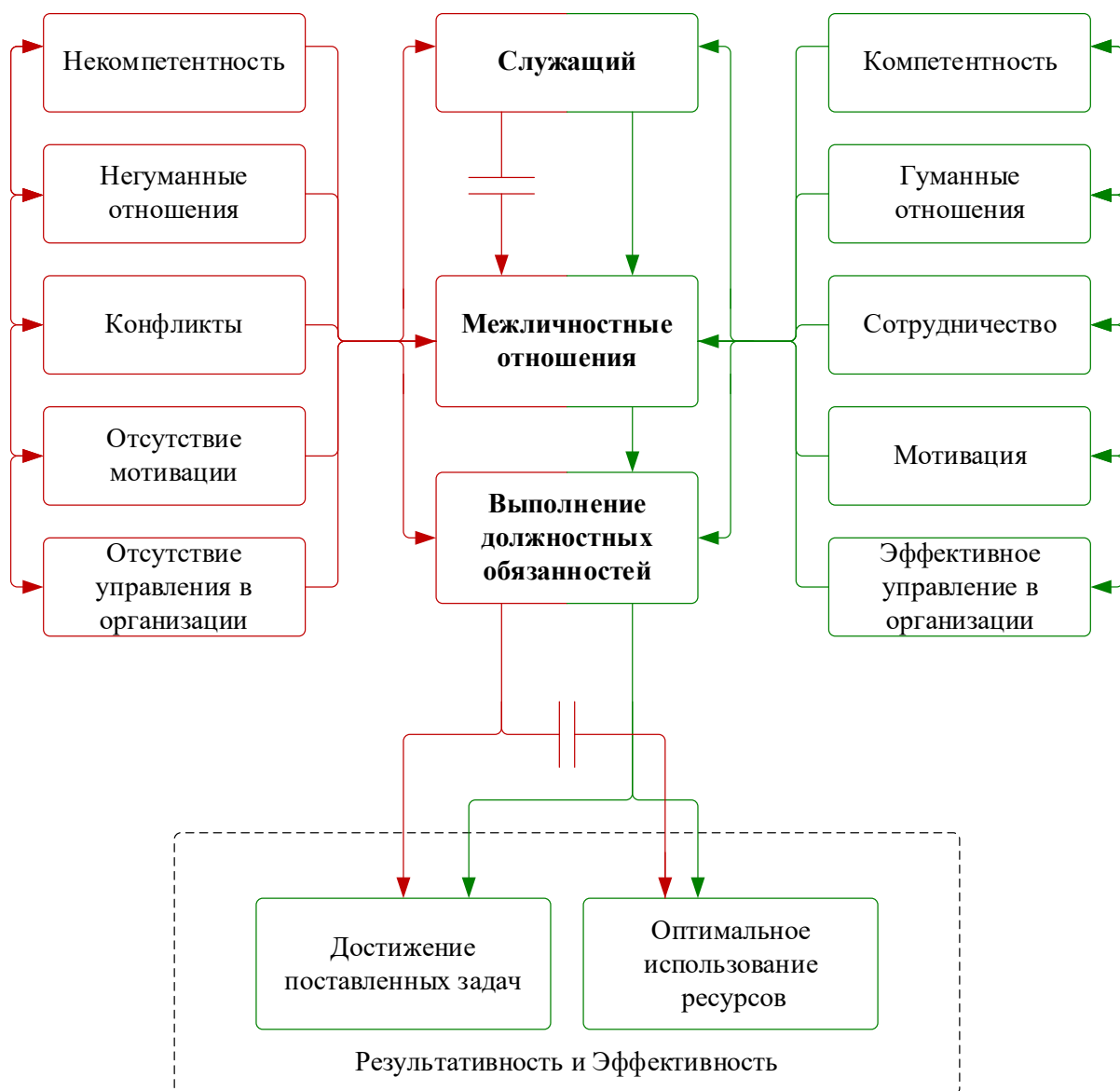
Параметры системы отвечающие за взаимодействие могут усиливать свое воздействие за счет других параметров системы и оказывать более сильный негативный эффект.

Указанные параметры системы наиболее непосредственно относятся к воздействиям внутренней среды (на организацию и людей в ней). Влияние наличия компетенций, проявления гуманности, взаимодействия, мотивации или управления проще проследить на уровне организации по сравнению с внешней средой. Воздействие внешней среды также оказывает влияние на элементы системы. Так, уровень зарплат (экономическое влияние) в регионе может повлиять на мотивацию служащих, а наличие нормативно-правовых актов (регуляторная среда) будет содержать перечень необходимых компетенций для сотрудников. В связи с этим необходимо рассматривать влияние параметров системы комплексно.

Так конфликтное отношение может возникнуть в следствии разных причин: отсутствия у руководителя знаний и навыков по распределению задач, из-за которой задача будет невыполнимой для служащего (некомпетентность), дискриминации среди служащих (негуманные отношения), противоречиях в целях организации (отсутствие управления) или не желание работать у одного служащего, может не понравится его коллеге (отсутствие мотивации).

В дополнение отметим, что не каждый параметр, может обладать только отрицательными и положительными свойствами. Возможна и нейтральная характеристика, которая не будет оказывать настолько сильное воздействие на достижение поставленных задач и использование ресурсов. Служащий нейтрально относящийся к коллегам, вполне способен выполнять свои должностные обязанности, и даже делать это эффективно, за счёт своих профессиональных компетенций.

Схема со взаимосвязями элементов оказывающие положительные и отрицательное воздействие на систему межличностных отношений представлена на рисунке 3.



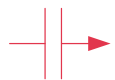
- 
 Нарушение взаимосвязи. Негативные воздействия препятствуют: благоприятным взаимоотношениям между служащим и объектами межличностных отношений. Также нарушается взаимосвязь между выполнением должностных обязанностей и оптимальным использованием ресурсов
- 
 Взаимосвязи элементов оказывающие благоприятное воздействие на систему
- 
 Взаимосвязи элементов оказывающие негативное воздействие на систему.

Рисунок 3 – Элементы препятствующие или способствующие благоприятным межличностным отношениям.

При воздействии негативных факторов возможно достижение поставленных задач, даже при отсутствии благоприятных межличностных отношений, но будет теряться их качество, или они будут выполняться не в полном объеме. Например в случае некомпетентности служащего или его коллег задача может быть выполнена с большими временными затратами.

В таком случае достижение оптимального использования ресурсов предоставляется мало возможным. Чем сильнее отрицательное воздействие негативных элементов, тем дальше результат от оптимального.

1.1.4 Влияние межличностных отношений на другие системы

Важно определить, как потенциальное решение задач исследования повлияет на интересы всех систем, тесно связанных с исходной системой. С целью формирования благоприятных межличностных отношений в государственном (муниципальном) аппарате, с целью повышения эффективности управления необходимо:

- 1) дополнение или изменение нормативно-правовых актов регулирующих межличностные отношения;
- 2) выбор оптимального стиля руководства определяющие межличностные отношения в коллективе и его воздействие на общую эффективность управления;
- 3) выявление и решение проблем коммуникации между руководителями и подчинёнными и их эффективность выполнения задач;
- 4) необходимость изменений для создания оптимальной среды в организации, способствующей благоприятным межличностным отношениям;
- 5) необходимость создание системы обучения и наставничества, для формирования личных качеств руководителей и служащих влияющих на межличностные отношения;
- 6) способы оценки и измерения влияния благоприятных межличностных отношений на эффективность управления в организации;

7) определение факторов препятствующих благоприятным межличностным отношениям, а также их устранение.

Часть данных направлений согласуются с уже рассматриваемыми путями развития государственного управления. В 2022 году состоялся круглый стол журнала «Вопросы государственного и муниципального управления, посвященный развитию государственной гражданской службы», в ходе этого обсуждения Вахниным Л.Е. было предложено сформировать более гибкие управленческие структуры в которых подчиненному предоставлялась большая самостоятельность во время выполнения своих функций. Дьячков Т.В. напомнил о необходимости клиент-ориентированности не только на граждан, но на самих служащих [8].

Таким образом, для формирования благоприятных межличностных отношений в государственном (муниципальном) аппарате и повышения эффективности управления необходимо провести объемную и комплексную работу.

1.2 Нормативно-правовой подход. Регулирование межличностных отношений

В этом параграфе мы обсудим, как правовые нормы влияют на управление межличностными отношениями и на эффективность управления в государственном (муниципальном) аппарате. Мы проанализируем действующие законы и правила, которые регулируют работу служащих, их взаимоотношения и должностные обязанности.

1.2.1 Структура и взаимосвязи должностей государственного (муниципального) аппарата

Объектом исследования в диссертационной работе являются сотрудники аппарата государственного (муниципального) управления, из приведенных выше понятий следует, должностные лица входят в систему

элементов государственного (муниципального) аппарата и подразделяются на государственных гражданских и муниципальных служащих.

Классификация должностей гражданской службы определяется статьей 9 Федерального закона №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и предусматривает деление на категории и группы:

а) по категориям:

1) руководители – выполнение основных управленческих функций. Планирование, координация и контроль, осуществление руководства деятельностью подразделением государственных органов в соответствии с законодательством РФ.

2) помощники (советники) - должности учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям подразделений. Заключается в поддержке реализации полномочий указанных лиц, предоставления им консультаций, подготовку аналитических материалов и документов, организацию мероприятий и другие виды деятельности, направленные на повышение эффективности работы государственных структур.

3) специалисты – профессионалы, которые обеспечивают выполнение государственными органами своих задач и функций. Они работают в различных сферах, таких как юриспруденция, финансы, здравоохранение, образование и других, и обладают необходимыми знаниями и навыками для эффективного выполнения своих обязанностей.

4) обеспечивающие специалисты — это сотрудники, занимающие должности, предназначенные для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов. Эти специалисты играют ключевую роль в поддержке основных функций и

задач государственных структур, обеспечивая их бесперебойную работу и эффективное управление ресурсами.

б) по группам: разделяется на высшую, главную, ведущую, старшую, младшую.

Распределение по группам позволяет более точно определять необходимую квалификацию, видеть перспективы дальнейшего роста, а также обеспечивает правомерность кадровых решений [89].

Соотношение групп и категорий должностей государственной гражданской службы отображено в таблице 2:

Таблица 2 – Соотношение групп и должностей гражданской госслужбы РФ

		Категории			
		Руководители	Помощники	Специалисты	Обеспечивающие специалисты
Группы	Высшая	+	+	+	
	Главная	+	+	+	+
	Ведущая	+	+	+	+
	Старшая			+	+
	Младшая				+

Должности федеральной государственной гражданской и муниципальной службы распределяются по государственным органам, категориям, группам и другим признакам. На основе этой классификации формируются перечни должностей федеральной государственной гражданской службы, которые являются разделами Реестра должностей федеральной государственной гражданской службы [81]. Реестр должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации учитывает исторические и местные традиции [85].

Структура распределения должностных лиц (служащих) по видам служб представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура распределения сотрудников государственного (муниципального) аппарата

Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы указана в Федеральных законах:

1) статья 6 «Взаимосвязь гражданской и муниципальной службы Российской Федерации» [89];

2) статья 5 «Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы Российской Федерации» [85].

Обеспечение взаимосвязи состоит в единстве систем: ограничений, обязательств, квалификационных требований к служащим, подготовке кадров, а также соотносительности условий труда и социальных гарантий (рисунок 5).

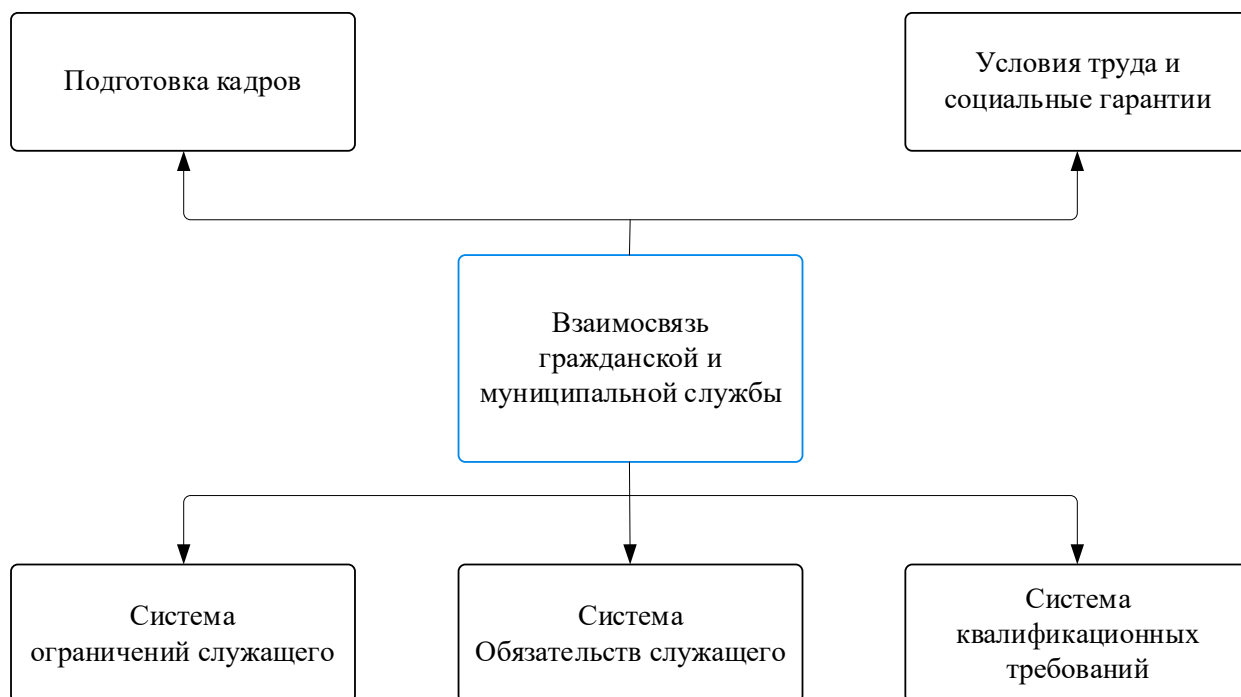


Рисунок. 5 - Элементы обеспечивающие взаимосвязь гражданской и муниципальной службы

Таким образом, структура и взаимосвязи должностей государственного (муниципального) аппарата играют ключевую роль в эффективном функционировании всей системы управления. Они обеспечивают чёткое распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, способствуют повышению качества и оперативности принятия управленческих решений, а также укреплению дисциплины и порядка в работе государственных (муниципальных) органов.

В заключение следует отметить, что дальнейшее развитие и совершенствование структуры и взаимосвязей должностей государственного (муниципального) аппарата является необходимым условием для повышения эффективности работы всей системы государственного и муниципального управления. Это позволит обеспечить более высокий уровень профессионализма и компетентности сотрудников, а также улучшить качество предоставляемых государственных и муниципальных услуг.

1.2.2 Нормы способствующие гуманным межличностным отношениям

В Российской Федерации деятельность государственных (муниципальных) служащих, а также их права и обязанности регулируется на основании Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, конституции (уставов), законах и иных нормативно-правовых актов. Каждый служащий обязан их соблюдать.

Статьи Конституции Российской Федерации применимы для регулирования межличностных отношений, а также деятельности государственных и муниципальных служащих.

В большей степени это проявляется во второй главе «Права и свободы человека и гражданина», статьи описанные в ней, регулируют важные аспекты внешней и внутренней среды, а также личностные навыки которые способствуют благоприятным межличностным отношениям:

Согласно статье 19 «Запрещаются любые формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой и религиозной принадлежности». «Мужчина и женщина имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации. Следовательно в ходе исполнения своих должностных обязанностей при коммуникации с коллегами, служащие не должны допускать проявления какой-либо дискриминации по данным признаками. Кроме того, статья 29 запрещает пропаганду или агитацию, которые разжигают ненависть или вражду по указанным признакам.

В статье 21 указывается, что «достоинство личности охраняется государством и ничто не может быть основанием для его умаления», «Никто не должен подвергаться пыткам, насилию, другому жестокому или унижающему человеческое достоинство обращению или наказанию...»

Требования к соблюдению прав указанных в конституционных статьях отражены и в регулировании служебной деятельности государственных

служащих. Статья 18 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» содержит требования у служебного поведения гражданского служащего «исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяет его смысл и содержание профессиональной служебной деятельности». Подобные обязательства существуют и для муниципальных служащих и указаны в статье 12 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации. «соблюдать при исполнении должностных обязанностей права, свободы и законные интересы человека и гражданина независимо от расы, национальности, языка, отношения к религии и других обстоятельств, а также права и законные интересы организаций». Также обязательства дополняются статьей 14.2 «Требования к служебному поведению муниципального служащего» и дублируют положения требований к государственным служащим.

Для избежания дублирования при рассмотрении правовой основы государственной и муниципальной службы будем опираться на взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы Российской Федерации.

В части 3 статьи 37 Конституции РФ регулирует права человека к труду.

Права регулирующие труд указаны в части 3 статьи 37 и определяют его условия. Они должны отвечать требованиям безопасности и гигиены, а также обеспечивать минимальный размер оплаты труда [16].

Данные права для госслужащих также отображены в статье 11 «О муниципальной службе РФ» и в статье 14 «О государственной гражданской службе РФ». Служащий имеет право на: «обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей».

Законы содержащие нормы трудового права «Применяются к отношениям связанных с гражданской службой» в части не урегулированной ФЗ «О государственной службе в Российской Федерации», в дополнение иные

нормативно-правовые акты применяются в случае если они не противоречат законам о государственной и муниципальной службе и могут регулироваться трудовым законодательством, целями которого являются установление «гарантий прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда...» [75].

Деятельность государственного служащего осуществляется в соответствии с должностным регламентом (часть 1 статья 47 «О государственной гражданской службе Российской Федерации») и должностной инструкцией для муниципальных служащих (пункт 2, часть 1, статья 12 «О муниципальной службе в Российской Федерации»), в данных документах включены: квалификационные требования, должностные обязанности, вопросы по которым служащий может принимать самостоятельные решения, а также «порядок подготовки и рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок их согласования и принятия». В должностном регламенте указано, что служащий должен соблюдать указ Президента РФ от 12.08.2002 N 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих», и «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих», данный кодекс содержит, общие принципы профессиональной этики и правил служебного поведения которые должны повысить эффективность выполнения служащими их должностных обязанностей.

Этические нормы также предписывают исполнение должностных обязанностей с соблюдением прав и свобод человека и гражданина, проявлять корректность и внимательность в общении с гражданами и коллегами, уважать обычаи и традиции народов России и других стран, культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, содействуя межнациональному и межконфессиональному согласию. Кроме того, служащим необходимо воздерживаться от действий, которые могут поставить под сомнение их добросовестность при выполнении должностных

обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету государственного или муниципального органа [79], [74].

Данные норма подтверждаются в кодексе Российской Федерации «об административных правонарушениях» в формулировке термина дискриминация. «нарушение прав, свобод и законных интересов человека и гражданина в зависимости от его пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам» [14].

1.2.3 Нормы способствующие повышению компетенций благоприятно влияющих на межличностные отношения

Государственные и муниципальные служащие должны развивать навыки личной эффективности, включая коммуникативные и профессиональные компетенции. Деятельность служащих, а соответственно и их должностные обязанности носят самый различный характер, зависящий от направления деятельности и от занимаемой должности. Всё это влияет на обстоятельства межличностных отношений, а также их иерархический характер.

Основные компетенции необходимые для выполнения служебной деятельности приведены в должностных регламентах, инструкциях служащих. Также необходимые требования к должностям государственного и муниципального образования указаны в вакансиях на сайте госслужбы <https://gosszluzhba.gov.ru/vacancy> [3]. Квалификационные требования для должностей муниципальной службы указаны в статье 9 «О муниципальной службе Российской Федерации» [85], справочнике утвержденном Минтрудом России [71]. Для оказания содействия при создании этих требований

министерством труда и социальной защиты были подготовлены методические рекомендации по их установлению [19].

Для государственной службы квалификационные требования определяются в статье 12 ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [89], справочником и методическими рекомендациями Минтруда для государственных гражданских служащих [70],[21].

Справочники и методические указания разделяют требования на «базовые» общие для всех должностей и «функциональные» предъявляемые в зависимости от вида и области занимаемой должности.

Регулирование личных навыков связанных с межличностными отношениями и управлением осуществляется в разделе с базовыми навыками.

Для всех групп гражданской и муниципальной службы необходимы:

- 1) Знания русского языка;
- 2) Знания нормативно-правовых актов, относящихся к необходимым для госслужащих.

К основным требованиям предъявляемым к должностям госслужащих является требование к уровню профессионального образования. Такой подход связан с различным уровнем сложности и ответственности во время деятельности служащих разных групп. Чем выше группа должностей, тем выше требования. Квалификационные требования к уровню образования для муниципальных служащих указаны на рисунке 6, для гражданских служащих на рисунке 7.

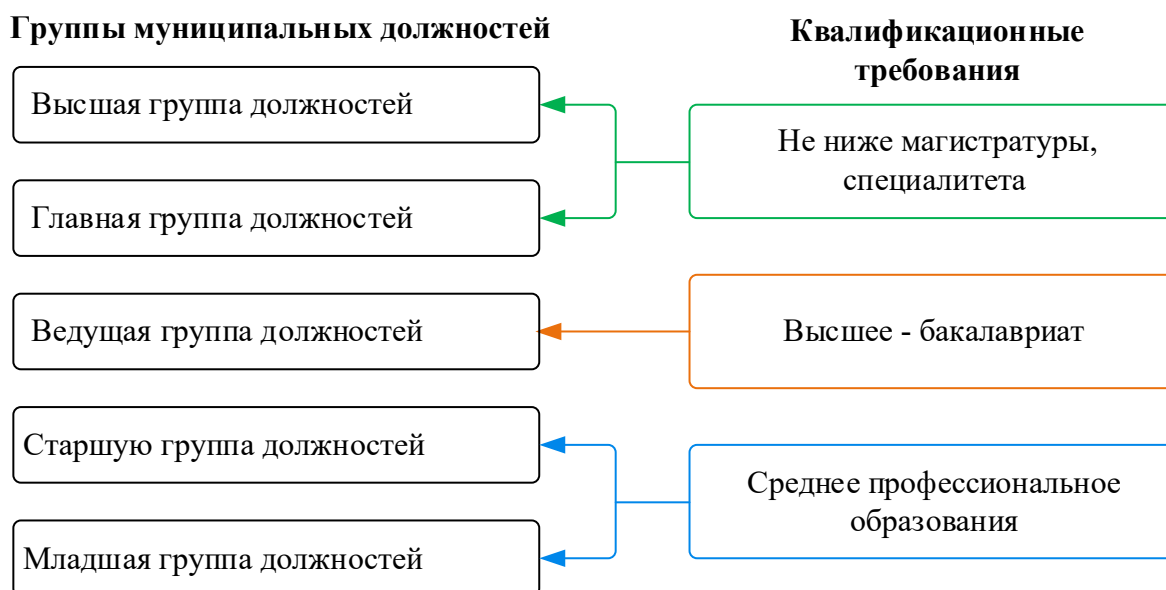


Рисунок 6 – Квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы по группам

«Для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей», «Для высшей, главной, ведущей групп муниципальной службы»:

- 1) Эффективно управлять командой, грамотно распределять задачи и следить за их выполнением;
- 2) Быстро анализировать ситуацию и принимать обоснованные решения для достижения целей;
- 3) Проводить официальные встречи и обсуждения с представителями различных структур и учреждений;
- 4) Соблюдать общепринятые нормы делового общения при контактах с людьми.



Рисунок 7 – Квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы по категориям и группам

В методическом инструментарии для государственных служащих базовые навыки для всех групп дополнены следующими пунктами:

- 1) умение мыслить системно (стратегически);
- 2) умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результата;

- 3) коммуникативные умения;
- 4) умение управлять изменениями.

Наличие данных компетенций характеризует методику для гражданской службы как более полную, учитывающую необходимость в навыках связанных с межличностными отношениями и эффективностью в управлении.

Важно отметить, что требования описанные в справочнике и методике для муниципальных служащих отмечены формулировкой «рекомендуется предъявлять», для государственных служащих такая формулировка отсутствует. Это также указывает на возможность небольшой корректировки методического инструментария муниципальных служащих.

Данные квалификационных требования согласуются нормативно-правовыми актами, такими как Конституция, федеральные законы, нормы поведения для служащих, кодекс этики.

Наиболее подробно необходимые профессиональные компетенции для государственных служащих рассмотрены в методическом инструментарии по внедрению комплексной оценке, которая была рассмотрена в первом параграфе [20], перечень качеств в данной методике, более обширный, подробный, чем в методиках по установлению квалификационных требований в базовых навыках для всех групп содержится мало компетенций, требуемых для эффективных межличностных отношений.

Для государственных служащих помимо требований к компетенциям, существует требование к постоянному развитию на протяжении всего периода выполнения рабочих обязанностей. «Основания для направления госслужащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию указаны, в части 7 «Положения осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации» согласно ему основанием может быть решение представителя нанимателя, переходом на иную должность в связи с сокращением или упразднением государственного органа, при назначении впервые на высшие и главные должности категории руководители, или высшие группы должностей

категории специалистов, и при поступлении на службу впервые [80] помимо данных пунктов в положении «О государственном образовательном сертификате на дополнительное образование гражданского служащего Российской Федерации» указано, что гражданский служащий может быть направлен на обучение в инициативном порядке, для этого ему надо написать заявление в свободной форме с указанием необходимой программы» [45]. Также в рамках профессионального развития существует «Единый специализированный информационный ресурс» созданный в целях «широкого применения информационно-коммуникационных технологий в ходе планирования, организации и реализации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих» [80].

Постоянное совершенствование профессиональных компетенций для служащих отличный способ формирования благоприятных межличностных отношений, важно, что служащий сам может проявить инициативу с целью получения направления на мероприятие по профессиональному развитию.

Также гражданский служащий может направлен данные мероприятия по результатам прохождения аттестации. Аттестация служащих проводится с целью определения соответствия служащего замещаемой должности. Положения о аттестации есть в ФЗ «О государственной службе Российской Федерации» [89], так и в ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [85]. Проведение аттестации государственной гражданской службы осуществляется на основании «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», согласно этой методике она проводится для:

- «стимулирования добросовестного исполнения должностных обязанностей и повышения профессионального уровня»;
- «определения направлений профессионального развития»;
- «обеспечения обоснованности принимаемых представителем нанимателя решений на основе результатов оценки профессиональной

служебной деятельности и оценки профессионального уровня гражданских служащих» [43].

Для муниципальных служащих аттестация проводится согласно типовым положениям о проведении аттестации субъекта Российской Федерации и утверждается муниципальным правовым актом.

Как итог, отметим, что аттестация государственных и муниципальных служащих позволяет обеспечить оценку их деятельности и текущий уровень компетенции оказывающих на формирование благоприятных межличностных отношений, определить требующие улучшения аспекты и составить план необходимых действий, например, направить служащего для получения дополнительного профессионального образования. Успешное прохождение аттестации способствует включению в кадровый резерв, для последующего должностного роста, что оказывает влияние на мотивацию служащих, для которых он важен.

2 Анализ путей и способов формирования благоприятных межличностных отношений на примере муниципальных округов Москвы

2.1 Техничко-экономические характеристики муниципальных округов

Согласно закону города Москвы «Об образовании внутригородских муниципальных образований в городе Москве и о внесении изменений в Закон города Москвы от 15 октября 2003 года №59 «О наименованиях и границах внутригородских муниципальных образований в городе Москве»» в настоящее время в городе Москве 132 внутригородских муниципальных образования – 131 муниципальный округ и 1 городской округ [67].

В рамках диссертационного исследования выбраны 4 муниципальных округа из разных административных округов Москвы. Выбранные муниципальные округа указаны в таблице 3, а их расположение на рисунке 8.

Таблица 3 – перечень муниципальных округов

№	Наименование муниципального округа	Наименование административного округа
1	Муниципальный округ Савеловское	Северный административный округ (САО)
2	Муниципальный округ Гольяново	Восточный административный округ (ВАО)
3	Муниципальный округ Нагатинский затон	Южный административный округ (ЮАО)
4	Муниципальный округ Крылатское	Западный административный округ (ЗАО)

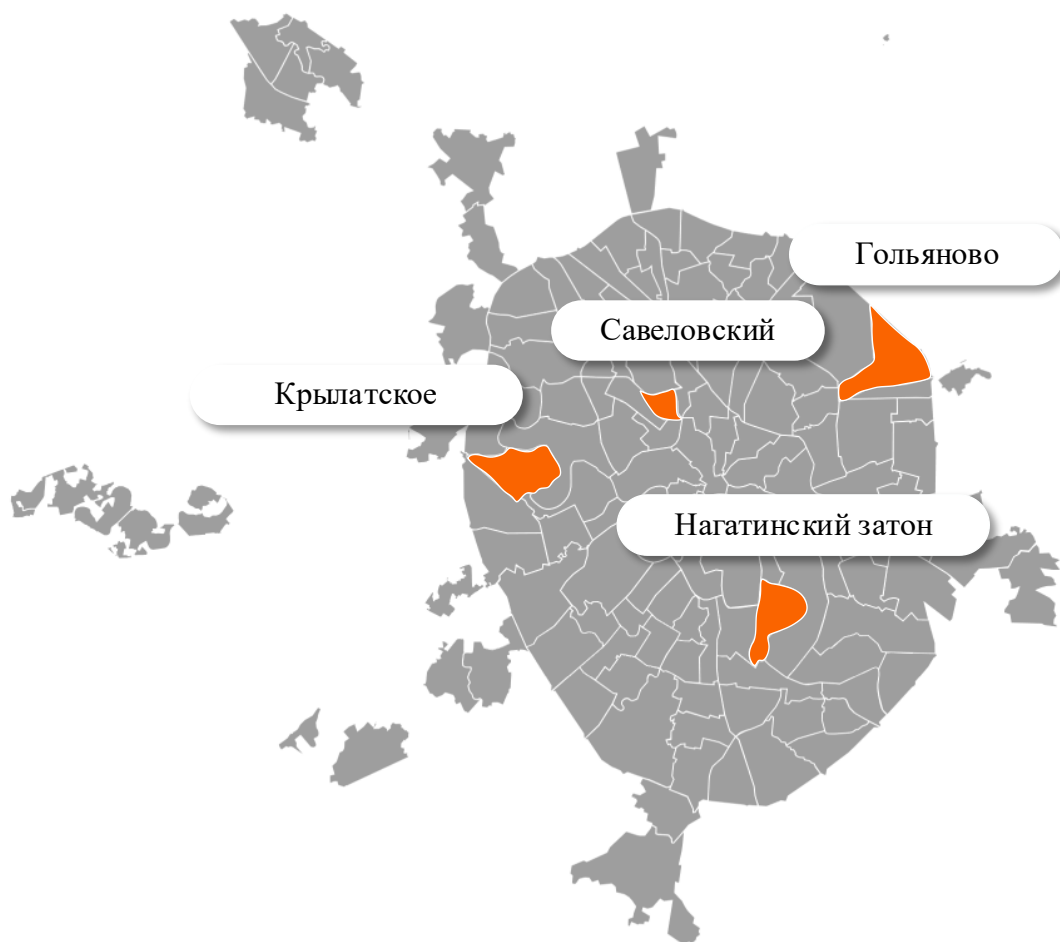


Рисунок 8 – Расположение муниципальных округов

Организационно местное самоуправление в данных муниципальных округах состоит из Совета депутатов, главы муниципального образования и аппарата Совета депутатов. Совет депутатов — это представительный орган муниципального образования, состоящий из депутатов избираемых на муниципальных выборах, глава муниципального образования избирается Советом депутатов. Информация о деятельности, правах, обязанностях, главы муниципального округа, Совета депутатов и аппарата, содержится в уставе муниципального округа. Также в уставе содержатся сведения о количестве муниципальных депутатов. Количество населения за 2024 год по состоянию на 1 января, основано на данных управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области [82] (таблица 4).

Статистические данные по муниципальным округам на основе базы данных Федеральной службы государственной статистики «Показатели муниципальных образований» [1].

Численность Совета депутатов регулируется Федеральным законом от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в части 8, статьи 35. [86]

Таблица 4 – Краткая характеристика муниципальных округов

№	Наименование муниципального округа	Количество муниципальных депутатов	Количество населения округа, человек	Площадь муниципального округа, кв. км.	Плотность населения чел./кв. км.
1	Муниципальный округ Савеловское	12 депутатов	60 149	2,7	22 277,4
2	Муниципальный округ Гольяново	12 депутатов	164 715	15	10 981
3	Муниципальный округ Нагатинский затон	10 депутатов	120 779	9,8	12 324,4
4	Муниципальный округ Крылатское	10 депутатов	82 363	8	10 295,4

Наибольшая плотность населения в муниципальном округе Савеловское, также это округ с минимальной площадью в сравнении с другими исследуемыми. Наибольшее количество населения и муниципальных депутатов, а также площадь, в муниципальном округе Гольяново.

Данные по местному бюджету муниципальных округов 2021-2023 год (Таблица 5) взяты из решений Совета депутатов «Об исполнении бюджета муниципального округа» за каждый год, в большинстве случаев данные решения опубликованы на официальных сайтах муниципального округа. В муниципальных округах Савеловский, Крылатское и Нагатинский затон, есть

случаи когда решение об исполнении бюджета отсутствует в открытом доступе или содержит в себе неполный отчет (за 6 месяцев или 9 месяцев), в таком случае недостающие данные за полный период взяты из портала «Открытый бюджет города Москвы» [34].

Основной фактический доход муниципальных округов состоит из налоговых поступлений. Остальная часть (приблизительно 5% - 20% от всей суммы доходов) из безвозмездных поступлений. Безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и доходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации от возврата остатков субсидий, субвенций и иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, прошлых лет представляют собой средства, которые передаются между бюджетами без необходимости возврата и используются для финансирования государственных программ и проектов.

Таблица 5 – Доходы и расходы муниципальных округов за период с 2021 по 2023 г.г.

№	Статья бюджета	Год		
		2021	2022	2023
Муниципальный округ Савеловский				
1	Доходы местного бюджета, фактически исполненные, млн руб.	50,0 [34]	42,9 [64]	32,0 [63]
2	Расходы местного бюджета, фактически исполненные е, млн руб.	25,4 [34]	38,2 [64]	27,1 [63]
3	Профицит, дефицит (-) бюджета муниципального образования (местного бюджета), фактически исполненные, млн руб.	24,6	4,7	4,9

Продолжение таблицы 5

№	Статья бюджета	Год		
		2021	2022	2023
Муниципальный округ Гольяново				
4	Доходы местного бюджета, фактически исполнение, млн руб.	40,8 [61]	53,9 [58]	39,2 [62]
5	Расходы местного бюджета, фактически исполненные, млн руб.	28,4 [61]	51,7 [58]	32,1 [62]
6	Профицит, дефицит (-) бюджета муниципального образования (местного бюджета), фактически исполнено, млн руб.	12,4	2,2	7,1
Муниципальный округ Нагатинский затон				
7	Доходы местного бюджета, фактически исполненные, млн руб.	24,9 [60]	39,7 [34]	31,1 [59]
8	Расходы местного бюджета, фактически исполненные, млн руб.	25,9 [60]	40,6 [34]	26,9 [59]
9	Профицит, дефицит (-) бюджета муниципального образования (местного бюджета), фактически исполнено, млн руб.	- 1,0	- 0,9	4,2
Муниципальный округ Крылатское				
10	Доходы местного бюджета, фактически исполнение, млн руб.	43,5 [34]	36,1 [34]	20,9 [65]
11	Расходы местного бюджета, фактически исполненные, млн руб.	22,8 [34]	36,1 [34]	30,4 [65]

Продолжение таблицы 5

№	Статья бюджета	Год		
		2021	2022	2023
12	Профицит, дефицит (-) бюджета муниципального образования (местного бюджета), фактически исполнено, млн руб.	20,7	0	-9,5

Общегосударственные вопросы, составляют основную часть расходов направленные на функционирование высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и муниципального образования, представительных органов государственной власти и муниципальных образований, правительства Российской Федерации, местных администрации и обеспечение проведение выборов или референдумов (78,2-95,9%). Остальная часть расходов на культуру и кинематографию, средства массовой информации, социальную политику и образование и национальную безопасность (в муниципальном округе Крылатское). Распределение муниципальных расходов за период с 2021-2023 для муниципальных округов в виде гистограммы изображено на рисунке 9.

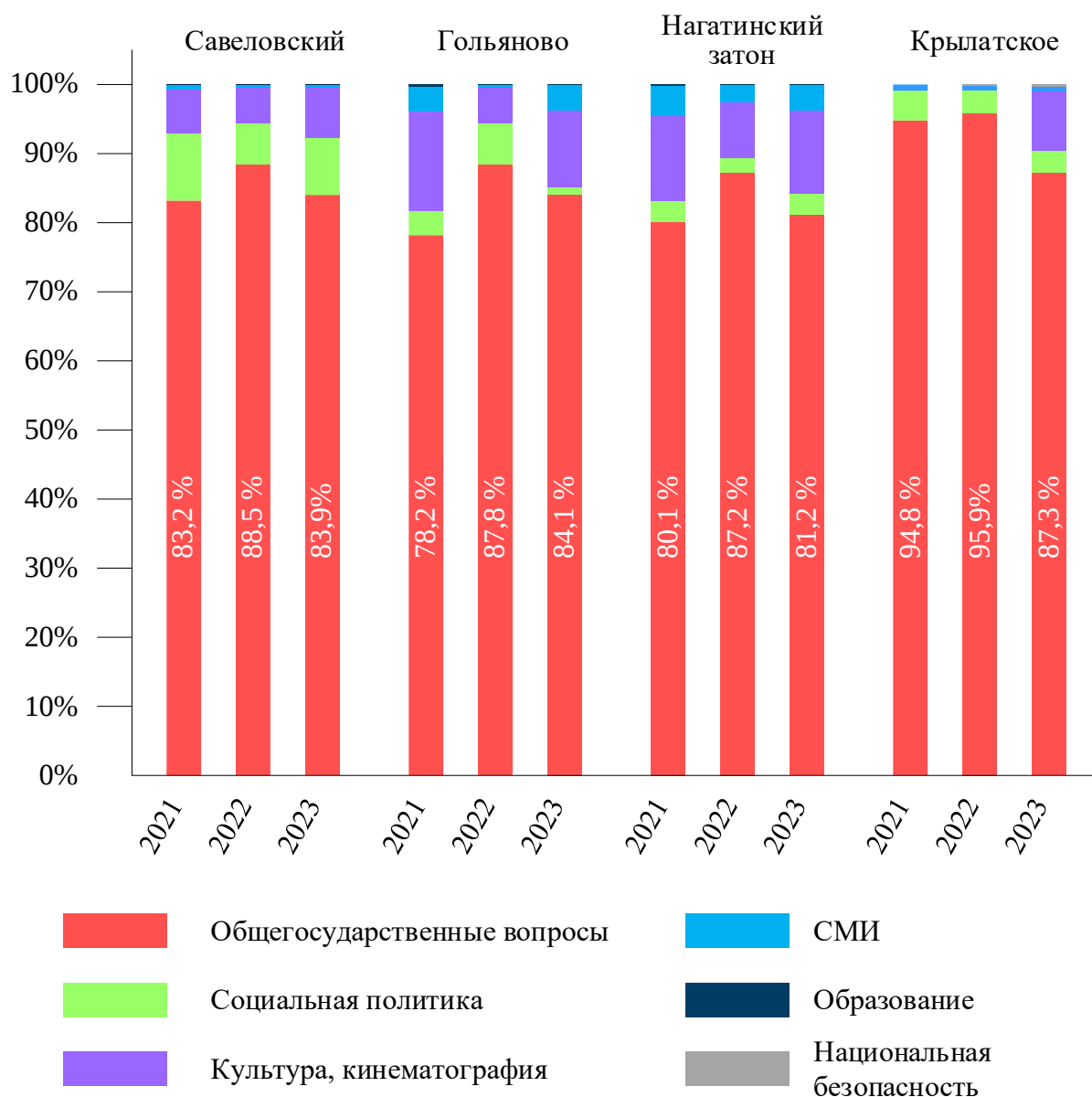


Рисунок 9 - Распределение расходов в % соотношении

Распределение расходов в сравнении с другими муниципальными округами наиболее отличается в муниципальном округе Крылатское, на протяжении нескольких лет, процентное отношение статьи «Общегосударственные вопросы» доходит до 95,9% к остальным. Также отличительной особенностью для данного округа является отсутствие статьи расходов на образование и наличие статьи связанной с национальной безопасностью.

Для проведения исследования, уточним статью расходов муниципальных учреждений на «образование», в частности на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Данные расходы могут помочь сотрудникам улучшить свои профессиональные навыки, и развить качества которые помогут улучшить межличностные отношения в аппарате государственного (муниципального) управления. Данные по нормативам на образование отсутствуют для округа Крылатское.

Рассмотрим как формируются расходы на образование на примере округа Гольяново:

Аппарат Совета депутатов Гольяново согласно постановлению Совета депутатов от 10.10.2024 № П-21 разрабатывает и утверждает индивидуальные нормативы к таким относятся: «затраты на дополнительное профессиональное образование, в том числе: затраты на приобретение образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации» Согласно этим нормативам для всех категорий должностей, курсы повышения квалификации, участие в образовательных семинарах «Рассчитывается по средней стоимости аналогичных услуг на основании данных мониторинга рынка в соответствии с производственной необходимостью» [39] в предыдущей редакции постановления от 16.12.2020 № П-20 норматив на образование был ограничен лимитом 30 тыс. рублей, для курсов по повышению квалификации [40]. Участие в образовательных семинарах 18 тыс. рублей. Отсутствии строгих лимитов в настоящее время позволяет более гибко решать вопросы с необходимостью повышения квалификации кадров. Данные по расходам на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Расходы на образование муниципального округа Гольяново

Наименование показателя	Год		
	2021	2022	2023
Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации	76,3 тыс. руб.	4,4 тыс. руб.	32,5 тыс. руб.

Количество сотрудников аппарата Совета депутатов по округам. Данные взяты с интернет-порталов по муниципальным округам (таблица 7).

Таблица 7 – Кадровый состав аппарата Совета депутатов по муниципальным округам

Наименование муниципального округа	Наименование должности	Количество, человек
1	2	3
Муниципальный округ Савеловский [26]	Глава муниципального округа Савеловский в городе Москве	1
	Советник по общим вопросам	1
	Бухгалтер - советник	1
	Юрисконсульт-советник	1
	Советник по организационной работе и информированию	1
		Итого: 5
Муниципальный округ Гольяново [23]	Глава муниципального округа Гольяново	1
	Главный бухгалтер-начальник финансово-юридического отдела	1
	Советник отдела по организационной работе	2
		Итого: 4

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Муниципальный округ Нагатинский затон [25]	Руководитель аппарата Совета депутатов	1
	Главный бухгалтер-начальник отдела	1
	Юрисконсульт-начальник отдела	1
	Начальник отдела муниципальной службы и кадров	1
	Советник	1
		Итого: 5
Муниципальный округ Крылатское [24]	Заместитель Главы Администрации Муниципального округа Крылатское	1
	Бухгалтер-советник	1
	Советник	2
		Итого 4

Структура управления аппаратом Совета депутатов муниципального округа Савеловский в городе Москве является линейной и представлена на рисунке 10.

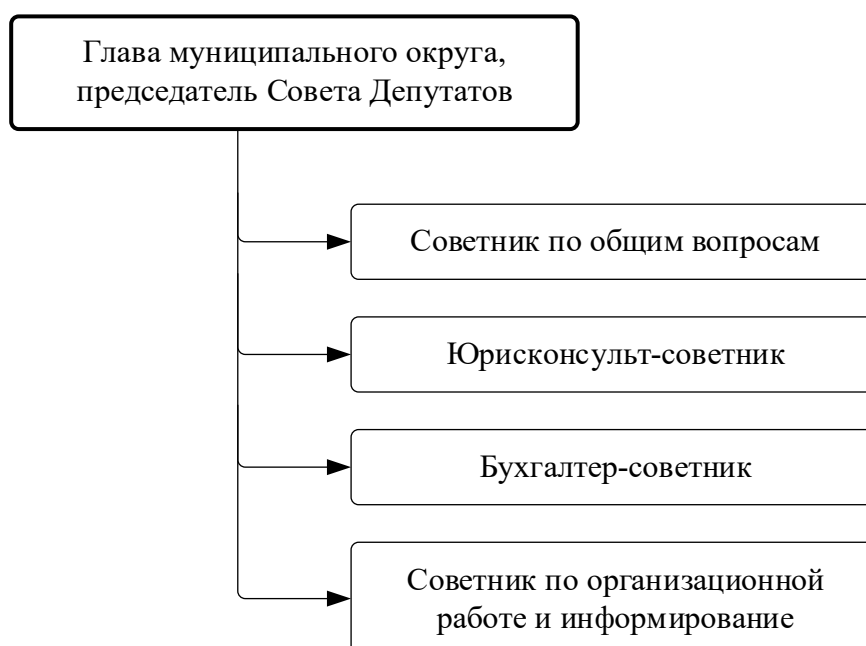


Рисунок 10 - Структура управления аппаратом Совета Депутатов Муниципального округа Савеловский

Деятельность сотрудников управления аппарата Совета депутатов муниципального округа регулируется:

- Конституцией Российской Федерации
- федеральным законодательством и Законами города Москвы,
- уставом муниципального округа;
- регламентом Совета депутатов;
- регламентом аппарата Совета депутатов;
- распоряжением аппарата Совета депутатов муниципального округа;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- должностной инструкцией и трудовым договором.

В муниципальных округах, помимо исполнительно-распорядительной власти, функционируют территориальные органы исполнительной власти — управы. Их деятельность, задачи и полномочия регулируются положением об управе района города Москвы. Управы районов города Москвы и органы местного самоуправления внутригородских муниципальных образований совместно разрабатывают управленческие решения по вопросам социально-экономического развития и обеспечения жизнедеятельности населения на подведомственной территории.

«Координацию и контроль за деятельностью управы района осуществляет префект соответствующего административного округа города Москвы (далее — административный округ) в пределах полномочий, установленных правовыми актами города Москвы». Префектуры и управы районов подчиняются правительству города Москвы [41].

Количество сотрудников управ по округам. Данные взяты с интернет-портала Правительства Москвы по муниципальным округам (таблица 8).

Таблица 8 - Кадровый состав управ района по муниципальным округам

№	Наименование муниципального округа	Наименование должности или наименование службы	Количество, человек
1	Муниципальный округ Савеловский [38]	Глава управы	1
		Первый заместитель главы управы Савеловского района города Москвы по вопросам жилищно-коммунального хозяйства, благоустройства и строительства	1
		Заместитель главы управы	1
		Заместитель главы управы Савеловского района города Москвы по работе с населением	1
		Юридическая служба	1
		Служба по обеспечению режима секретности и мобилизационной подготовки	1
			Итого: 6
2	Муниципальный округ Гольяново [35]	Глава управы	1
		Первый заместитель главы управы по вопросам жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства	1
		Заместитель главы управы по вопросам строительства, имущественно-земельных отношений и транспорта	1
		Заместитель главы управы по работе с населением	1
		Юридическая служба	1
		Служба по вопросам гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций	х
		Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав	1
			Итого: 7

Продолжение таблицы 8

№	Наименование муниципального округа	Наименование должности или наименование службы	Количество, человек
3	Муниципальный округ Нагатинский затон [37]	Глава управы	1
		Первый заместитель главы управы по вопросам ЖКХ, благоустройства и строительства управы района Нагатинский затон города Москвы	1
		Заместитель главы управы по работе с населением	1
		Заместитель главы управы по вопросам экономики, торговли и услуг управы района Нагатинский затон города Москвы	1
		Служба по Осип	1
		Юридическая служба	1
			Итого: 6
4	Муниципальный округ Крылатское [36]	Глава управы	1
		Первый заместитель главы управы по работе с населением	1
		Заместитель главы управы по вопросам ЖКХ, благоустройства и строительства	1
		Заместитель главы управы по вопросам экономики, торговли и услуг	1
		Служба по обеспечению режима секретности и мобилизационной подготовке	1
		Советник юридической службы	1
			Итого 6

Структура управления аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново в городе Москве является линейной и представлена на рисунке №11.



Рисунок 11 - Структура аппарата управы Гольяново.

Бухгалтерские данные по исследуемым муниципальным округам представлены в приложении А. В них присутствуют значения выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг, количество хозяйствующих объектов, данные о финансовых результатах и удельный вес (отношение прибыльных (убыльных) организаций к общему числу за период 2019-2023.

Муниципальные служащие выполняют административные функции, связанные с управлением и организацией работы различных служб и учреждений в округе, но их деятельность не влияет на показатели

бухгалтерской отчетности на прямую. В муниципальном округе наибольшими полномочиями в этом плане обладают управы города Москвы.

Согласно положению об управе города Москвы, одной из основных задач является внесение в префектуру административного округа предложений по разработке проектов городских целевых программ, программ (прогнозов) развития отдельных отраслей, концепций и программ социально-экономического развития административного округа. Также управы содействуют развитию предпринимательской деятельности и становлению малого предпринимательства, развитию малых и средних предприятий, созданию дополнительных рабочих мест в районе. «Работники управы района, замещающие должности, включенные в Реестр государственных гражданских служащих города Москвы, являются государственными гражданскими служащими города Москвы» [33].

Данные по количеству хозяйственных объектов, а также динамика изменения за период 2019-2023 г. изображены на рисунке 4. количество хозяйствующих субъектов по муниципальным округам имеет тенденцию к снижению, за исключением муниципального округа Крылатское.

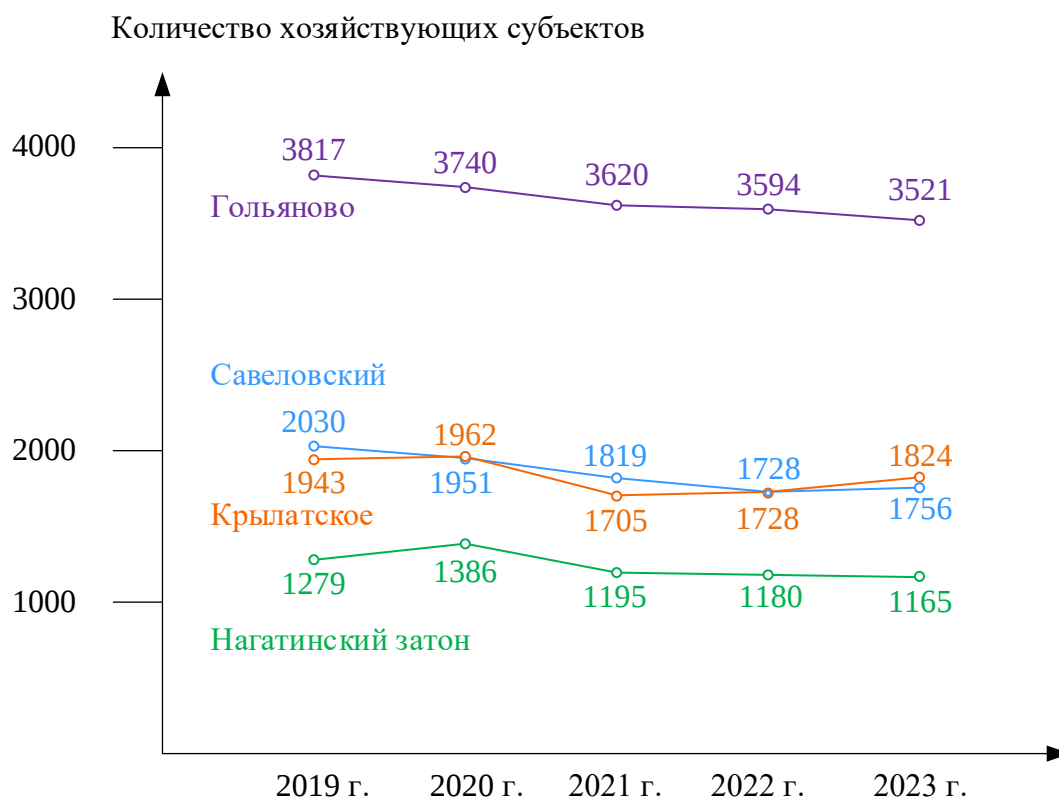


Рисунок 12 - Динамика изменения хозяйствующих субъектов за период с 2019 по 2023 г.г. на основании базы данных Федеральной службы государственной статистики

Удельный вес прибыльных организаций в муниципальных округах, по всем организациям больше значений по Российской Федерации, и Центральному Федеральному округу [76], возможно данный факт может быть связан с географическим положением, плотностью населения Москвы и с другими параметрами, а не говорить о характере и качестве муниципального управления благодаря которому сформированы условия для прибыльных хозяйствующих объектов. Наиболее высокий показатель в муниципальном округе Гольяново. Более подробно данные по удельному весу прибыльных организациях в муниципальных округах представлены в таблице 9 и на рисунке 13.

Таблица 9 – Сводная таблица удельного веса прибыльных организации в процентах

Удельный вес прибыльных организаций, процент	Российская Федерация	Центральный федеральный округ
2019	73,49	74,2
2020	70,57	70,5
2021	75,13	75,3
2022	73,9	73,25
2023	75,28	74,81

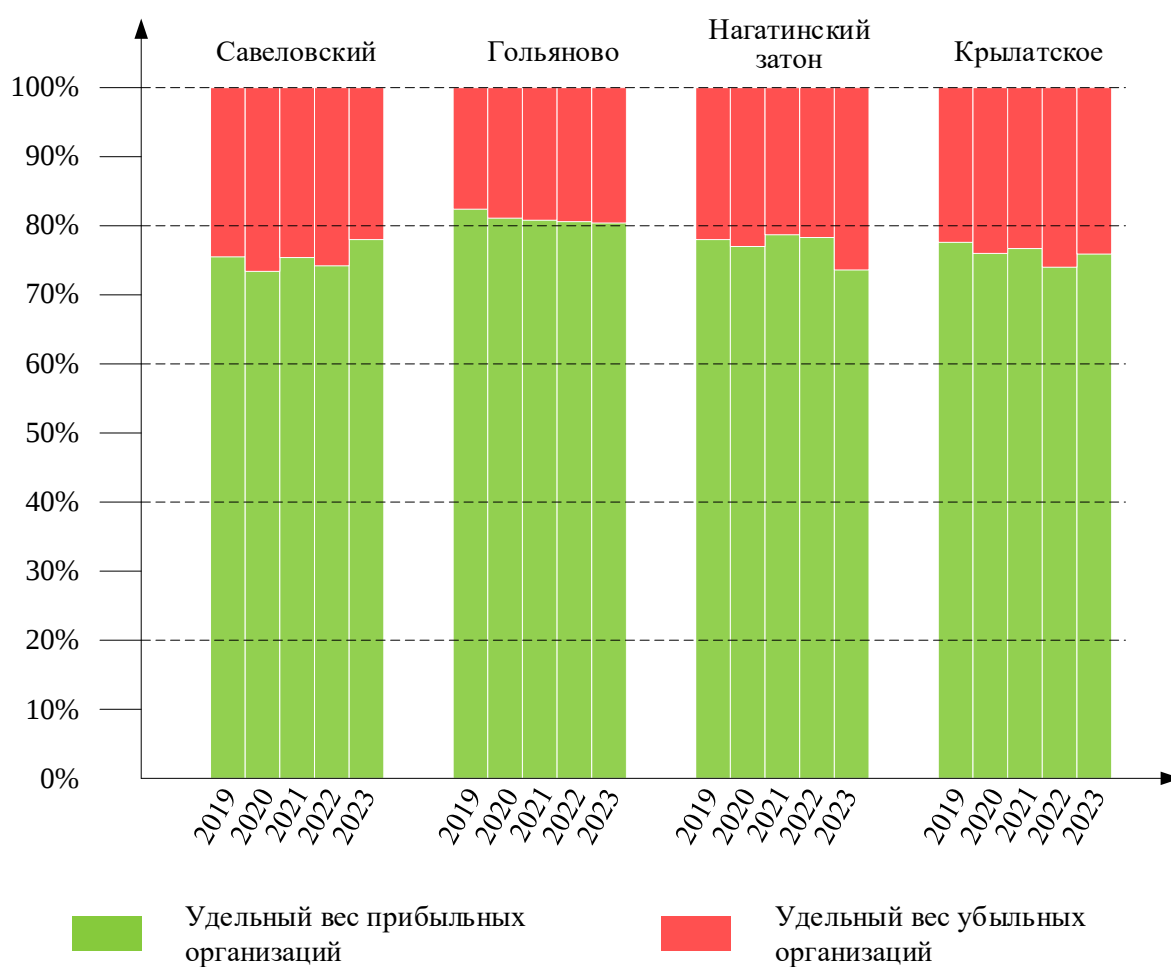


Рисунок 13 - Удельный вес прибыльных и убыльных организаций в муниципальных округах

Удельный вес прибыльных организаций является важным индикатором успешности муниципального округа, однако его необходимо анализировать в комплексе с другими показателями. Особое внимание следует уделять компетенциям служащих и их клиентоориентированности при взаимодействии с представителями организаций.

2.2 Практические подходы к формированию благоприятных межличностных отношений в муниципальном образовании

Из теоретической части исследования, мы выявили, что на формирование межличностных отношений влияет целый ряд факторов, относящихся как к воздействиям внутренней, так и внешней среды.

2.2.1 Факторы внешней среды

Рассмотрим данные факторы на примере выбранных муниципальных округов (рисунок 14).

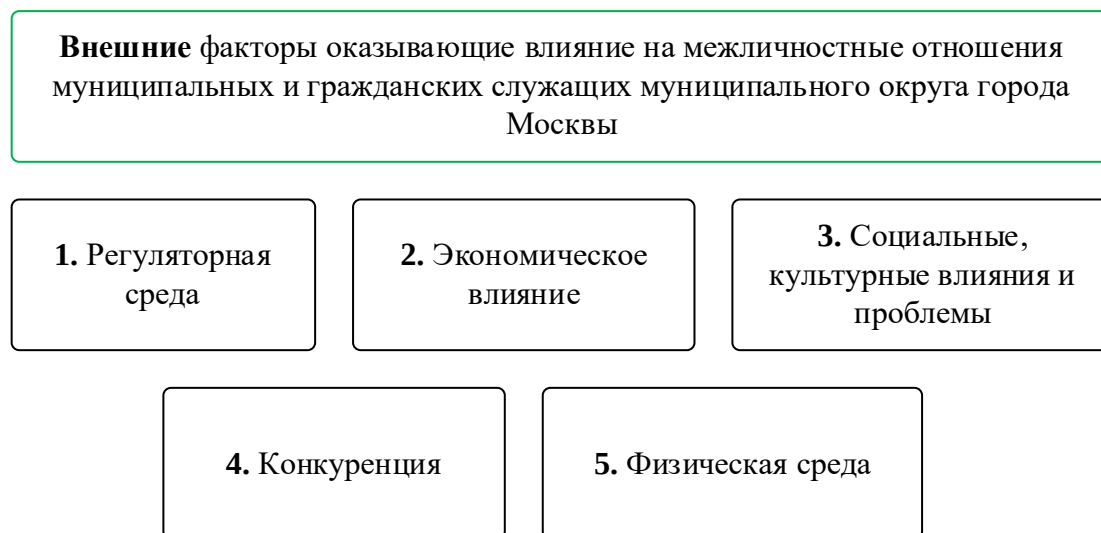


Рисунок 14 - Внешние факторы оказывающие влияние на межличностные отношения

1. Под регуляторной средой оказываемой влияние на служащих понимается любой нормативный акт которым руководствуются сотрудники в

ходе своей деятельности, часть нормативных актов будут общих для работников государственного (муниципального) аппарата (Конституция Российской Федерации, Федеральное законодательство, Законы города Москвы), а остальные будут относиться к характеру службы (уставы муниципального округа, регламенты Управы, регламенты и распоряжения Совета депутатов, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.

Статьи Конституции и Федерального законодательства регулирующие межличностные отношения гражданских и муниципальных служащих были рассмотрены в первой главе, Закон «Об организации местного самоуправления в городе Москве» устанавливает принципы и порядок организации местного самоуправления в Москве, его правовые, территориальные и финансово-экономические основы, а также государственные гарантии его реализации, также есть законы города наделяющие органы местного самоуправления, отдельными полномочиями города Москвы и государственными полномочиями.

Регуляторная среда оказывает влияние на большинство внешних факторов, касающихся межличностных отношений. Так части 2 и 3 статьи закона города Москвы «Об организации местного самоуправления в городе Москве» регулируют социальные и культурные влияния, ограничивая проявление дискриминации по какой-либо из ее форм, что согласуется с положениями Конституции Российской Федерации и статьей 14.2 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» регулирующие требования к служебному поведению:

«Жители имеют равные права на осуществление местного самоуправления как непосредственно, так и через своих представителей в органах местного самоуправления независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям» [7].

Ключевыми нормативно-правовыми документами регулирующих поведения между служащими, являются кодексы этики и служебного поведения которые разрабатываются в соответствии Типовым кодексом для государственных и муниципальных служащих, выступающим основой «для формирования должностной морали, уважительного отношения к службе в общественном сознании, а также как институт нравственности служащих и самоконтроля» [49].

Регуляторная среда, оказывает влияние на все факторы не только внешней среды, но и внутренней, формируя цели деятельности, задачи гражданских (муниципальных) служащих. В дальнейшем при рассмотрении других факторов будут также встречаться положения нормативно-правовых актов.

2. Экономическое влияние распространяется на работников всех отраслей и в том государственных и муниципальных служащих, уровень зарплаты, экономическая ситуация в регионе, в мире. Удовлетворённость заработной платой одна из самых базовых потребностей сотрудников, она влияет на состояние служащего на его мотивацию, здоровье, а значит и на его способность к благоприятным межличностным отношениям. На уровне муниципальных округов на служащих распространяются гарантии описанные в трудовом законодательстве, а также местные акты. В муниципальных округах издаются положения «О порядке предоставления гарантий муниципальным служащим» регулирующие зарплатные обязательства, дополнительные выплаты, а также гарантии в виде компенсации за медицинское обслуживание, путевки, транспорт до мест отдыха и другие (на примере округа Савеловский, для других округов изданы аналогичные решения) [56]. Также во всех округах издаются решения Совета депутатов муниципального округа «Об утверждении Порядка оплаты труда муниципальных служащих аппарата Совета депутатов» (на примере Гольяново, для других округов изданы аналогичные решения), расписывающих составляющие денежного довольствия служащих: за чин,

выслугу лет, ежемесячные поощрения и другие, включая в себя премии за особые условия и выполнение особо важных и сложных заданий, что в целом благоприятно влияет на мотивацию служащих, компенсируя моменты особо напряженных рабочих условий [54].

Данные по среднемесячной начисленной заработной плате муниципальных служащих взяты из базы данных федеральной службы государственной статистики муниципальных служащих органов местного самоуправления и по данным рынка труда, занятости и заработной платы по субъектам Российской Федерации за период с 2019 года по 2021 год (таблица 10).

Таблица 10 - среднемесячная номинальная начисленная заработная плата муниципальных служащих и полному кругу организации в целом

Показатель	-	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Среднемесячная номинальная заработная плата муниципальных служащих в органах местного самоуправления – всего, тысяч	Москва	107	129,5	144,9
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом, тысяч	Москва	94,3	100,1	112,8
Среднемесячная номинальная заработная плата муниципальных служащих в органах местного самоуправления – всего, тысяч	Российская Федерация	45	48,2	51,6
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом, тысяч	Российская Федерация	47,9	51,3	57,3

«Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников исчисляется на основании сведений, полученных от организаций, делением фонда начисленной заработной платы работников на среднесписочную численность работников и на количество месяцев в отчетном периоде» [82].

На основании данных можно сделать несколько выводов:

1) среднемесячная номинальная заработная плата местных служащих Москвы превышает значения по организациям в целом по Москве;

2) среднемесячная номинальная заработная плата по организациям в целом Российской Федерации превышает среднемесячную номинальную заработную плату местных служащих по Российской Федерации. Что может быть маркером, для рассмотрения уровня зарплат гражданских и муниципальных служащих по субъектам Российской Федерации.

Эти различия подчеркивают неоднородность системы оплаты труда в государственном аппарате и требуют дальнейшего анализа ситуации в отдельных субъектах РФ. Превышение зарплат организаций над государственной (муниципальной) службой делает их менее привлекательными для высококвалифицированных кадров, это также оказывает негативное влияние на мотивацию служащих. Более наглядно данные представлены на рисунке 15.

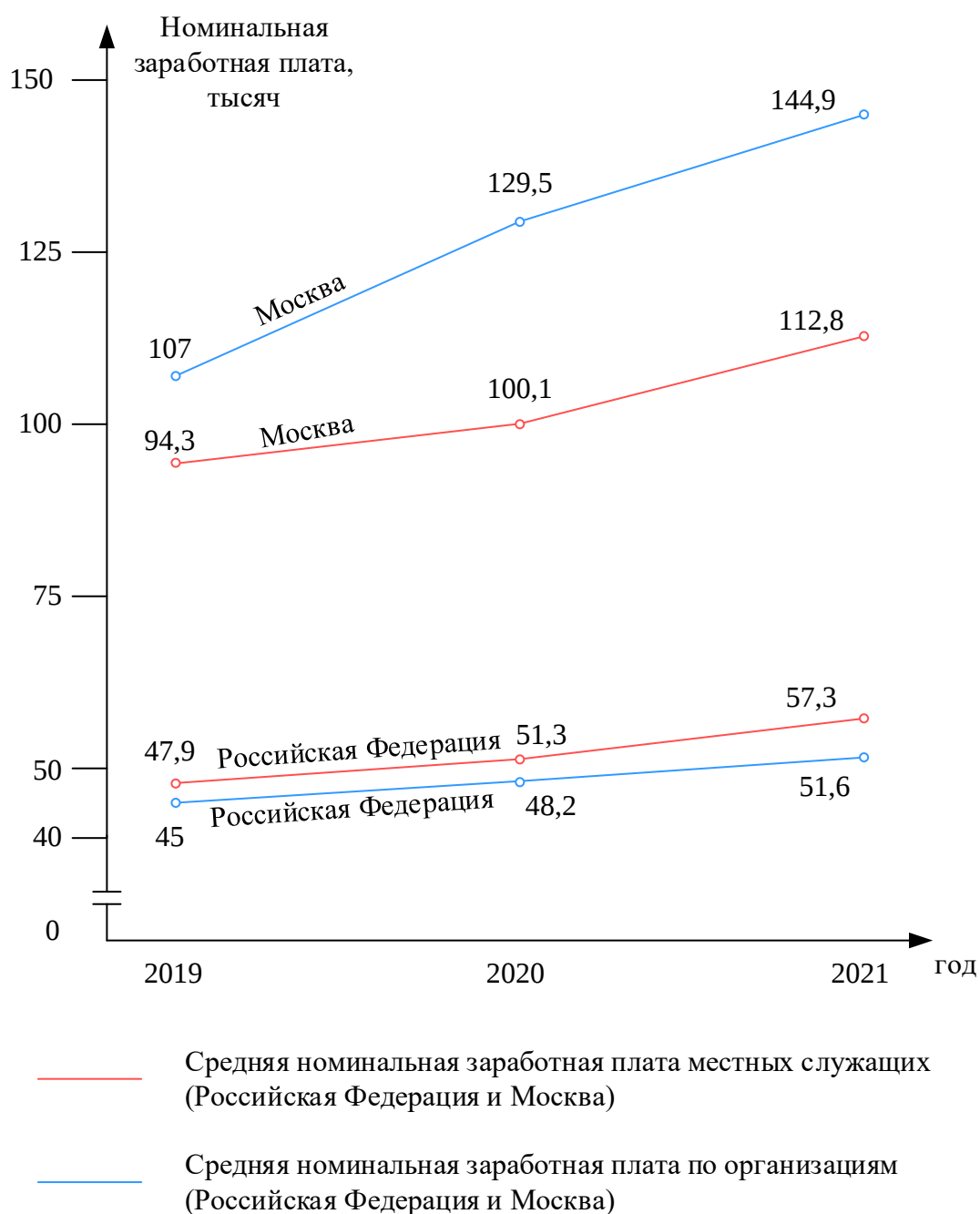


Рисунок 15 - динамика роста номинальных заработных плат муниципальных служащих и по организациям в целом (Российская Федерация и Москва)

Уровень зарплат местных служащих выше зарплат в целом по организациям в Москве, это может характеризовать уровень зарплат достаточным для удовлетворения потребностей государственных (муниципальных) служащих в муниципальном округе, что позволит избежать каких-либо мотивационных проблем, и проблем которые могут возникать внутри рабочего коллектива связанных с низкой заработной платой.

3. Социальные и культурные факторы наиболее часто встречаются в деятельности служащих, основные принципы при взаимодействии служащих с гражданами, коллегами и руководителями различного социального положения или другой культуры, прописаны в кодексах этики для каждого муниципального округа. Состав гражданских служащих разделяется на множество раздельных категории: по полу, возрасту, стажу, национальности и другим поэтому для более полного представления о служащих государственного (муниципального) аппарата города Москвы с помощью данных из Федеральной службы государственной статистики на конец 2022 года, были собраны в сводные таблицы, распределяющие кадровый состав по полу (таблица 11) и возрасту (таблица 12).

Таблица 11 - Состав кадров государственной (муниципальной) службы г. Москвы по полу

№ п/п	Место, вид службы	Всего работников, человек	Мужчины, человек, (%)	Женщины, человек, (%)
1	2	3	4	5
1	Органы местного самоуправления и избирательные комиссии муниципальных образований – всего	1 780	500 (28,1%)	1 280 (71,9%)
2	Государственные должности и должности гражданской службы - всего	54 701	16 086 (29,4%)	38 615 (70,6%)

В большинстве случаев на должностях государственной и муниципальной службы преобладают женщины, исключение только высшая группа должностей руководителей гражданской службы, там соотношение мужчин немного больше (55,5%).

Средний возраст муниципального служащего в г. Москве – 45 лет, средний возраст гражданского служащего 40. Разница в среднем возрасте может объясняться большим количеством лиц в возрасте до 35 среди служащих гражданской службе, более наглядно она представлена на рисунке 16.

Таблица 12 - Состав кадров государственной (муниципальной) службы г. Москвы по возрасту

№ п/п	Место, вид службы	Лица в возрасте, лет, человек (%)						
		до 30	30-35	36-39	40-49	50-59	60-65	Старше 65
1	Органы местного самоуправления и избирательные комиссии муниципальных образований – всего	102 (5,7)	244 (13,7)	267 (15,0)	589 (31,1)	375 (21,1)	145 (8,1)	58 (3,3)
2	Государственные должности и должности гражданской службы - всего	11654 (21,3)	10185 (18,6)	7859 (14,4)	13896 (25,4)	8621 (15,8)	2409 (4,4)	77 (0,1)



Рисунок 16 - доля гражданских и муниципальных служащих в % от 100%

Этические нормы поведения для государственных служащих управ района и муниципальных служащих аппарата Совета депутатов полностью совпадает с типовым кодексом этики и его положениями описанных в первой главе.

4. В Российской Федерации введен стандарт развития конкуренции в субъектах, который рекомендуется использовать органам местного самоуправления при осуществлении своей деятельности, вопросы конкурентной среды больше относятся к исполнительным органам власти, органы местного самоуправления оказывают им содействие в соблюдении стандарта, также представители местного самоуправления входят в состав коллегиального органа, который в свою очередь рассматривает проекты в «целях развития стимулирования конкуренции» [50]. Данный стандарт указывает, что политика государства связана с развитием конкуренции.

В местном самоуправлении конкуренция не явная, отсутствуют какие-либо официальные рейтинги, статистика в рамках которой оценивалась общая эффективность деятельности аппарата Совета депутатов или деятельности управ района. Возможно это связано с различными особенностями территориального деления на муниципальные округа, где не представляется возможным обеспечить равные условия для создания конкурентной среды. Конкурентная среда может мотивировать служащих, к сотрудничеству в межличностных отношениях, при наличии желания добиться больших результатов, тем не менее отсутствие результатов может повлечь обратный эффект, начальник может требовать от подчиненных переработки для достижений больших результатов, которые могут сказаться негативно на состоянии служащих. Сотрудники в свою очередь могут потерять мотивацию к выполнению должностных обязанностей, если результат их деятельности не будет приносить удовлетворительных результатов.

5. Физическая среда, в контексте исследования, это условия которые создаются в органах местного управления, для выполнения служащими своей рабочей деятельности такие как: качество рабочего места, техническое и

хозяйственное обеспечение, при необходимости оплата услуг связи, транспортное обслуживание и другие, необходимость в этом гарантируется в постановлениях аппарата Совета Депутатов муниципальных округов [29], а необходимый объем утверждается на основании постановления правительства Москвы от 25 декабря 2015 года N 955-ПП «Об утверждении Правил определения нормативных затрат на обеспечение функций органов исполнительной власти города Москвы, иных государственных органов города Москвы и подведомственных им государственных казенных учреждений города Москвы», а также постановлений «Об утверждении нормативных затрат на обеспечение функций аппарата Совета депутатов».

В условиях цифровизации, и перевода основной деятельности в дистанционный формат работы, важно, чтобы рабочие места оборудовались персональными компьютерами, доступом в интернет обеспечивающих высокую скорость передачи данных, позиции по этим пунктам есть в положениях о нормативных затратах по муниципальным округам, скорость интернета в нормативах по нормам должна быть не менее 20 Мбит, что в целом может быть недостаточным для выполнения трудовых обязанностей, согласно данным Билайн приемлемые значения начинаются от 50 Мбит, хорошие от 100 Мбит [12], данные нормативы требуют пересмотра. Для обеспечения возможности благоприятных межличностных отношений важно создать возможность вести переговоры, не мешая другим служащим. Также проводить совещания и рабочие встречи, в условиях которые смогут обеспечить комфорт. Проверить какие условия обеспечены по муниципальным округам из данных открытых источников не предоставляется возможным.

2.2.2 Факторы внутренней среды

Данные факторы оказывают влияние на служащего напрямую в ходе его деятельности определяют его цели и задачи. Так же на служащих оказывает влияние, то как сформирована структура организации, а также люди с которыми приходится взаимодействовать (Рисунок 17).

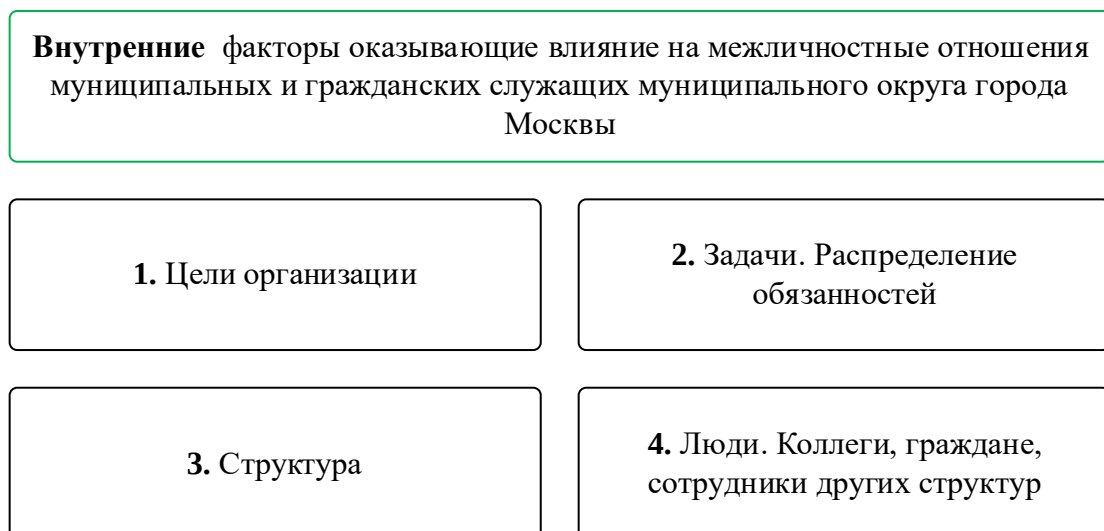


Рисунок 17 – Внутренние факторы оказывающие влияние на межличностные отношения

Цели и задачи определяющие деятельность государственного служащего работающего в управе района определяется «положением об управе района города Москвы», для муниципального служащего аппарата Совета депутатов, уставом муниципального округа, регламентом аппарата Совета депутатов муниципального округа. Государственный (муниципальный) служащий обязан в своей деятельности обеспечивать их исполнение. Постановки целей и задач, исключают возможность того, что служащему не будет понятна цель организации, что положительно влияет на деятельность служащих, общая и понятная цель способствует сотрудничеству при выполнении своих должностных обязанностей.

Более конкретно задачи служащих и требования к образованию и стажу в муниципальных округах описаны в должностных инструкциях (Таблица 13), из выбранных для исследования округов только в муниципальном округе Савеловский должностные инструкции сотрудников аппарата находятся открытым доступе.

Таблица 13 – Краткая характеристика должностей аппарата Совета депутатов муниципального округа Савеловский

Наименование должности	Характер работы	Требования к образованию и стажу	Кому подчиняется
Бухгалтер - советник	Разъездной характер работы	Высшее профессиональное «экономика и управление», к стажу не предъявляются	Подчиняется непосредственно главе муниципального округа
Юрисконсульт-советник		Высшее профессиональное «экономика», «правоведение», к стажу не предъявляются	
Советник по организационной работе и информированию		Высшее профессиональное, к стажу не предъявляются	
Советник по общим вопросам		Высшее профессиональное, к стажу не предъявляются	

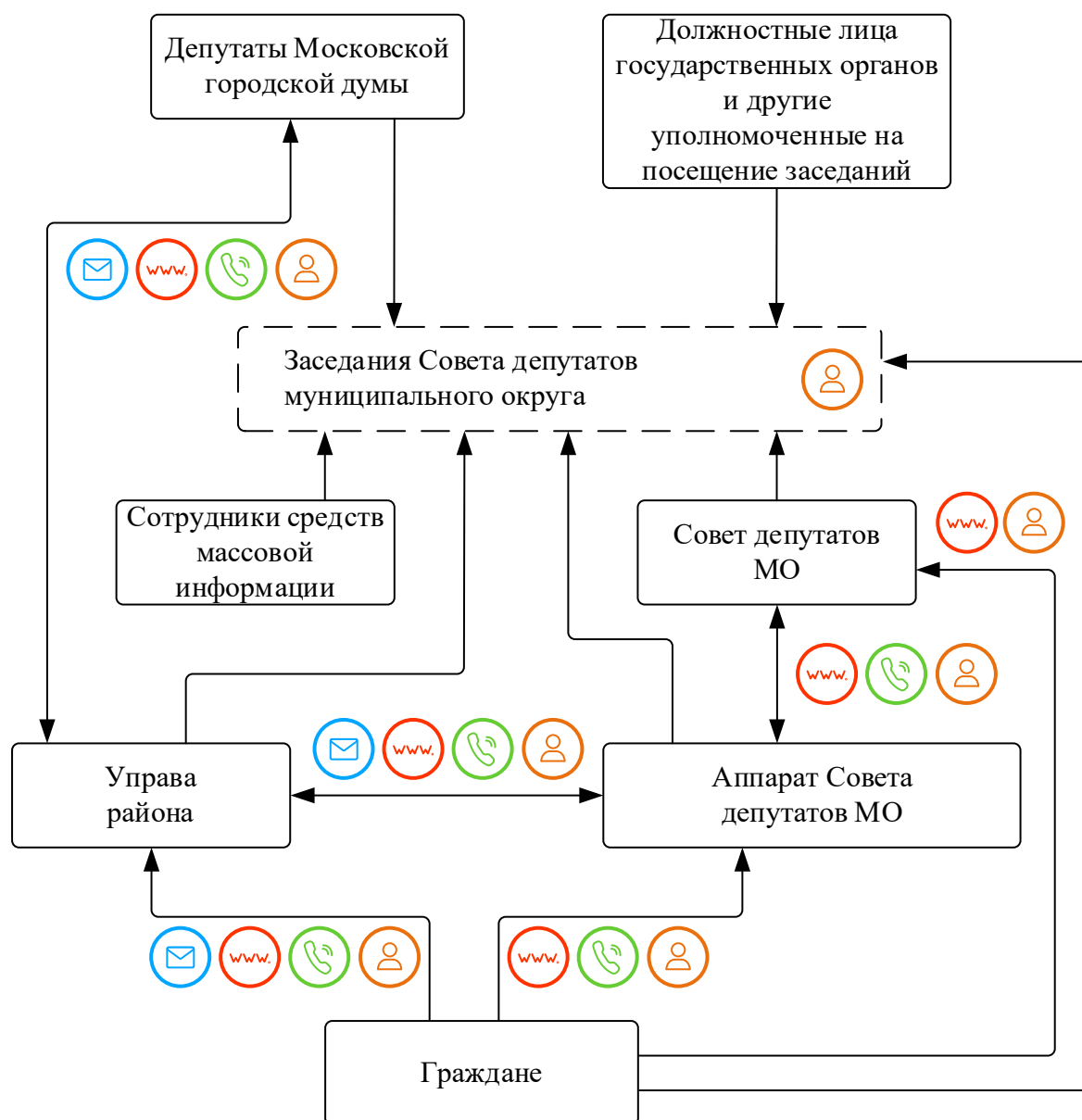
Все должностные инструкции предписывают соблюдение нормы служебной этики. Почти во всех инструкциях кроме юрисконсульта есть обязанность, предписывающая не разглашать сведений затрагивающих личную жизнь, которые они увидели во время исполнения своих служебных обязанностей.

Как было отмечено в предыдущем параграфе, структура управления в органах местного управления линейная, заместители и служащие

подчиняются напрямую непосредственному руководителю, главе управы или главе аппарата Совета депутатов муниципального органа.

Основа без которого межличностные отношения невозможны состоит из людей и их взаимодействия в той или иной форме. В местном самоуправлении, служащим для выполнения своей рабочей деятельности необходимо всё время взаимодействовать с другими служащими своего органа, непосредственным начальством, депутатами муниципального округа, депутатами московской городской думы, государственными служащими, с представителями общественных объединений, сотрудниками средств массовой информации, бизнеса, жителями. Такой обширный перечень необходимых взаимодействий создает высокие требования к навыкам коммуникации для государственных (муниципальных) служащих округа, выстраивать доверительные отношения или способы продуктивного сотрудничества приходится не только со служащими государственного (муниципального) аппарата, которые в свою очередь подчиняются одинаковым этическим нормам к поведению и обладают представлением о служащих в целом, но и с гражданами, с представителями бизнеса, чьи компетенции могут быть недостаточными.

На рисунке 18 представлена упрощённая схема взаимодействий местного управления в муниципальных округах Москвы.



Основные способы коммуникации

- | | | | |
|--|--|--|--|
| | С помощью бумажной корреспонденции | | Личное присутствие |
| | С помощью сети Интернет. Электронная почта | | С помощью телефонной связи или видеоконференцсвязи |

Рисунок 18 – Упрощенная схема взаимодействий служащих местного управления муниципальных округов г. Москвы с обозначениями основных способов коммуникации

В основном взаимодействие осуществляется с помощью современных средств коммуникации таких как электронная приемная, электронная почта,

видеоконференцсвязь, электронные документы усиленные квалифицированной подписью, тем не менее в виду особенности деятельности, взаимодействии органов между друг другом может осуществляться с помощью бумажной корреспонденции точное количество которой не представляется возможным. Также возможность приема бумажной корреспонденции существует в управах района при приеме обращений жителей.

Основные решения и утверждение направлений деятельности органов местного самоуправления осуществляется во время заседаний Совета Депутатов муниципального округа и заседаний координационного совета района, которые проводятся очно и требуют личного присутствия служащего, депутатов, граждан. Лица которые могут участвовать в ходе открытых заседаний Совета депутатов указаны в регламенте Совета депутатов муниципального округа [52].

2.3 Оценка эффективности методов формирования благоприятных межличностных отношений в муниципальном образовании

Проверка эффективности деятельности управ района осуществляется согласно «Методике оценки эффективности деятельности управ районов города Москвы» результатом оценки, было составление рейтинга эффективности деятельности управ Департаментом территориальных органов исполнительной власти города Москвы, в настоящее время информации от такого рейтинга в открытом доступе нет. Раздел 5 данной методики оценивал организационную работу, а также взаимодействие управы с населением и органами местного самоуправления. В методике сформулированы несколько показателей:

- оценка встреч главы управы района с населением;
- удовлетворённость населения деятельностью управы;

– наличие в повестке дня заседания Совета депутатов муниципального округа вопроса о выражении недоверия к главе управы;

– оценка работы по предупреждению и разрешению конфликтов.

По каждому показателю начисляются баллы, чем большее итоговое количество баллов по показателю тем работа управы считается более эффективной, например при оценке встреч, баллы уменьшают итоговое значение по показателю (формула 1).

$$Двг = Двг\ max - A - B - B \quad (1)$$

где *Двг max* – максимальное количество баллов по данному показателю равное 10;

A – начисляется 1 балл если глава управы не уведомил население о проведении встречи;

B – начисляется 2 балла если встреча не была проведена;

B – начисляется 3 балла за нарушение главой управы принятых в обществе правил и норм поведения.

Подобная методика расчета, аналогична для остальных показателей так, если Совет депутатов муниципального округа включает в повестку дня выражение недоверия главе управы, итоговое количество баллов уменьшается на 10 баллов, если Совет депутатов принимает решение, то итоговое значение по этому показателю будет равным 0.

При оценке работы по разрешению конфликтов итоговый балл по показателю уменьшится, если конфликты возникают по вине сотрудника управы и если количество конфликтов превышает средний по другим районам Москвы.

Исключением в методологии расчёта является показатель «удовлетворённости населения деятельностью управы», там итоговая оценка формируется на основании социологических опросов.

Для оценки деятельности органов местного самоуправления в г. Москве есть методика по осуществлению переданных государственных полномочий, но ее базовые и дополнительные показатели могут сказать о эффективности работы муниципального округа в целом, но не о качестве межличностных отношений служащих муниципального округа.

Основная проверка гражданский и муниципальных служащих проходит в форме аттестации 1 раз в 3 года, положения о данной аттестации отражены в федеральных законах о государственной (муниципальной) службе рассмотренных в главе 1. В исследуемых муниципальных округах решением Совета Депутатов утверждаются положения о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата, в нем рассматриваются общие положения, организация проведения, ее порядок и результаты. В состав комиссии входит руководитель и уполномоченные им муниципальные служащие, также в состав могут входить научные специалисты, эксперты в качестве независимых экспертов по вопросам связанных с муниципальной службой (не менее одной четверти состава комиссии). На заседании комиссии, рассматривают документы, заслушивают сообщения аттестуемого или его руководителя. Важно отметить, что в порядке проведения аттестации указано, обсуждение качеств муниципального служащего «должно быть объективным и доброжелательным». Комиссия учитывает уровень образования и профессиональных знаний, степень участия в выполнении задач, сложность и результативность, соблюдение запретов и ограничений, при необходимости организаторские способности. По результату там комиссия выносит решение соответствует служащий занимаемой должности или нет [42].

Аттестация гражданских служащих также осуществляется в управах районов города Москвы, отдельных локальных нормативных актов по исследуемым округам отсутствует в открытом доступе.

Согласно кодексу этики муниципальных округов «знание и соблюдение положений Кодекса, является одним из критериев качества их профессиональной деятельности и служебного поведения [57]. Для контроля

за служащими в муниципальных округах Москвы утверждаются составы комиссией «по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих управы района» [46].

Для оценки рабочих мест существует специальная оценка условий труда, согласно которой они оцениваются по различным классам условий труда которые могут воздействовать на работника (химический, биологический, шум, тяжесть, напряженность трудового процесса и другие согласно Федеральному закону «О специальной оценке условий труда» [90]).

В открытом доступе присутствует «Сводная ведомость результатов проведения специальной проверки условий труда» согласно которой условия труда в аппарате Совета депутатов Муниципального округа Гольяново соответствуют 2 классу. Это означает, что условия труда в аппарате оцениваются как допустимые, воздействие вредных факторов не превышает установленные нормы, а работник успеет восстановиться за отведенное время отдыха до следующего рабочего дня или смены [66].

В муниципальных округах проводятся ежегодные заслушивания Советом депутатов муниципального округа отчеты главы управы района «об основных результатах и итогах работы управы по выполнению комплексных программ за год». В таблице 14 представлены сводные данные по «взаимодействию управ района и жителей по решению вопросов социально-экономического развития» из собранных отчетов за несколько периодов.

Данных по обращениям граждан в управу недостаточно, чтобы дать сравнительную оценку по динамике количества обращений или по способу их передачи, в целом количество обращений в управы всегда превышает 1 тыс. за год, служащие управы постоянно принимают обращения граждан, а также формируют ответы по ним.

Таблица 14. Количество письменных обращений

№	Муниципальный округ	2019	2020	2021
1. Всего письменных обращений, обращений				
1.1	Савеловский [30]	-	1141	-
1.2	Гольяново [31], [28], [29]	4914	3229	3999
1.3	Нагатинский затон [27]	-	5329	-
1.4	Крылатское	-	-	-
2. В электронную приемную, обращений				
2.1	Савеловский [30]	-	337	-
2.2	Гольяново	-	-	-
2.3	Нагатинский затон [43]	-	4220	-
2.4	Крылатское	-	-	-
3. На адрес электронной почты, обращений				
3.1	Савеловский [30]	-	34	-
3.2	Гольяново	-	-	-
3.3	Нагатинский затон	-	-	-
3.4	Крылатское	-	-	-
4. Обратились в приемную, человек				
4.1	Савеловский [30]	-	30	-
4.2	Гольяново [31], [28]	592	158	-
4.3	Нагатинский затон	-	-	-
4.4	Крылатское	-	-	-
5. Приняты главой управы, человек				
5.1	Савеловский [30]	-	11	-
5.2	Гольяново [31], [28]	339	109	-
5.3	Нагатинский затон	-	-	-
5.4	Крылатское	-	-	-
«-» - отсутствуют данные за год, или в отчете не указано количество обращения или их способ передачи				

Во всех отчетах «общение с жителями» указывается как приоритетное и ведется согласно нормативно-правовым актам. Такое количество обращений требует от служащих очень внимательного отношения к формулировкам ответов и их этической стороне, что создает постоянную необходимость в совершенствовании компетенции служащих связанных с общением.

В 2020 году в связи «с угрозой распространения в городе Москве новой коронавирусной инфекции» был введен режим повышенной готовности [77] который приостанавливал личные встречи жителей с сотрудниками. После 2020 года данные по отчетам глав управ отсутствуют в открытом доступе, в наличии есть только решения Совета депутатов муниципальных округов, которые содержит в себе краткий итог по деятельности главы управы например: «Отметить конструктивное взаимодействие управы района Нагатинский затон города Москвы с Советом депутатов муниципального округа Нагатинский затон по вопросам реализации государственных полномочий [55]».

Оценка эффективности методов формирования благоприятных отношений затрудняется отсутствием в открытом доступе документов, статистических данных, содержащих в себе показатели результатов деятельности управ района и аппарата Совета депутатов муниципального округа. На официальных сайтах местного самоуправления решения по отдельным вопросам, бюджетам и показателям работы нет единства, в одном муниципальном округе данные могут быть за 1 год, в другом за 3 года, что может не соответствовать принципам «Обеспечения доступа к информации деятельности государственных органов [87]» за исключением случаев когда доступ к информации ограничен Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации [84]».

3 Управление развитием межличностных отношений, в аппарате государственного (муниципального) управления

3.1 Методы и пути формирования благоприятных отношений на каждом функциональном этапе управления

Для последовательного разбора функциональных этапов управления в органах государственного (муниципального) аппарата, будет использоваться «классификация процессов проектного менеджмента по управленческим и предметным группам» из стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 [4], на данный момент он утратил силу, и в замен него выпущен ГОСТ Р ИСО 21500-2023, но он не содержит классификации процессов как предыдущий, а представляется как общий для управления проектами, программами и портфелями проектов который в свою очередь подразделяется на несколько ключевых стандартов из которых интересующий нас ИСО 51502 будет введен в действие только 1 января 2025 г. [48], так как данный стандарт проектного менеджмента идентичный международному стандарту ISO 21502 его положения тоже будут использоваться. Проектный менеджмент в целом более применим в контексте формирования благоприятных межличностных отношений, чем портфельный и программный, так как его положения способствуют достижению результатов, но и создают благоприятную среду для укрепления межличностных отношений в команде. Портфельный и программный менеджмент содержит в себе более глобальные цели, сгруппированные для реализации стратегий и получения выгод.

Так согласно ISO 21502 применим «к любой организации, включая государственные, частные и благотворительные, а также к любому типу проекта, независимо от цели, подходов к реализации, используемой модели жизненного цикла сложности, размера, стоимости или продолжительности», так же согласно данному стандарту «Проект - временное мероприятие, направленное на достижение одной или нескольких определенных целей»

[96]. На рисунке 19 представлена схема взаимодействия между управленческими группами процессов из ГОСТ Р 2014, и дополнение из ISO 2020. Для всех стадии будут определены стандарты эффективного поведения служащих из Методического инструментария для оценки государственных служащих [20]. Предпроектная деятельность должна быть выполнена до начала проекта и включать обоснованность в необходимости его начала. Будет ли финансирование, существуют выгоды на уровне организации, стратегических планов.

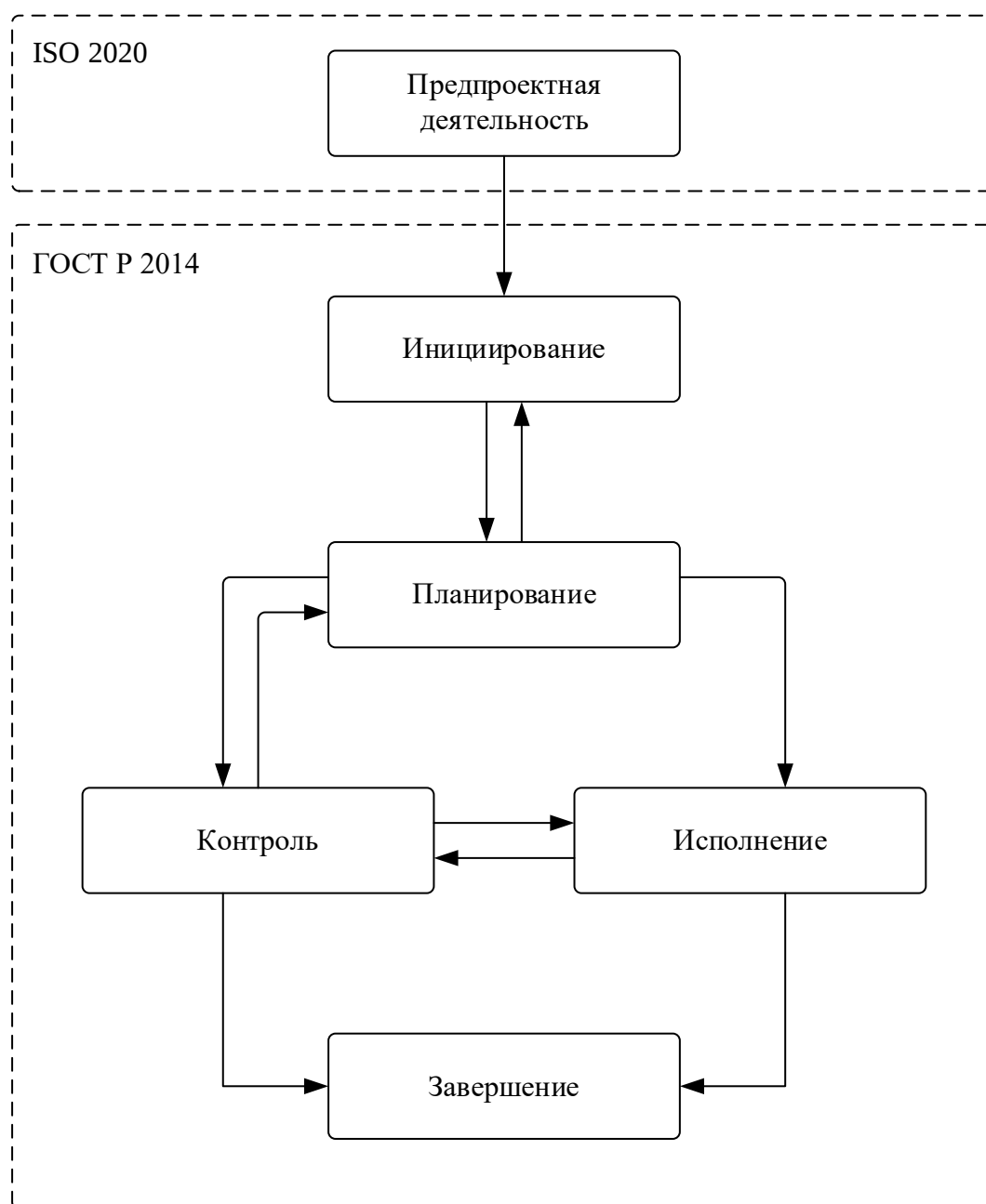


Рисунок 19 - Схема взаимодействия между управленческими группами процессов

Межличностное взаимодействие на данной стадии может быть различного уровня. Это может быть обсуждение обоснованности государственными (муниципальными) служащими, гражданами, экспертными группами, депутатами, инвесторами и другими. В зависимости от уровня принятия решения, количество заинтересованных лиц, может как увеличиваться так и уменьшаться. При обсуждении необходимо добиться обоснованности для принятия решения. На данной стадии большой вес влияют управленческие профессиональные качества служащих, позволяющих на данной фазе создать реалистичные планы, согласно стратегии государственного органа. Данный подход реализован при разработке стратегических программ [83].

При разборе управленческих групп будут учитываться процессы которые наиболее явно могут показать необходимость коммуникаций, для создания благоприятных межличностных отношений, или один из процессов которого будет достаточно для понимания данной темы. Это связано с тем, что деятельность на данных стадиях может быть одинакова или отличаться несущественно. Так на всех стадиях государственные служащие должны соблюдать этические нормы при общении со своими коллегами или гражданами, избегать конфликтных ситуаций, поддерживать доброжелательную атмосферу, ответственно относиться к своей работе и руководствоваться подобными принципами.

На стадии инициирования. При подготовке к выполнению проекта необходимо сформулировать задачи и предоставить (получить) необходимые полномочия для выполнения деятельности. Четкость определений и границ задач на этой стадии способствует, тому что задача будет выполнена в нужном объеме, что в дальнейшем поможет избежать непониманий и конфликтов между служащими при ее выполнении. На этой стадии необходимо сотрудничество, например специалиста который непосредственно выполняют данную задачу, так и других компетентных лиц для определения ресурсов в том числе временных затрат. При увеличении объема проекта, задачи требуют

увеличения количество привлекаемых лиц, на уровне местного управления, необходимость в сотрудничестве может ограничиться руководителем и одним сотрудником, или не большой группой (от 2 до 5 человек), для федеративного уровня и для субъектов Федерации количество привлекаемых лиц может увеличиваться в разы: для стратегического плана города могут привлекаться экспертные группы, научные сотрудники, служащие государственных органов и граждане. Для содействия по предметным и процессным стадиям проекта создаются проектные офисы, которые оказывают содействие для проектов национального уровня в правительстве Российской Федерации существует проектный офис государственного аппарата.

На стадии планирования. На данной стадии необходимо произвести декомпозицию задач, разделить их на более мелкие составляющие, чтобы их было проще понять исполнителям. Для этого государственному служащему необходимо устанавливать для себя и подчинённых ясные и конкретные цели, четко формулирует задачи, информировать о их приоритетности. Избегать дублирования поручений разным исполнителям, что поможет исключить конфликты, связанные с приоритетом выполнения задач. Также на этой стадии проходит определение организационной структуры проекта, оценка ресурсов, планирование качества, закупок и коммуникаций. Планирование коммуникаций, регулярный процесс заключающийся в необходимости удовлетворять потребность в информации заинтересованных сторон. Например необходимость предоставления информации контролирующим органам, информационные ожидания сторон, для этого создается план коммуникации. Так на успешность коммуникации может влиять территориальное распределение персонала, культурные особенности. Чтобы избежать проблем служащим необходимо внимательно относиться к чувствам и потребностям участников коммуникации. Использовать разные стили общения с учетом особенности поведения. Служащие должны уметь работать с информацией, обеспечивать ее достоверность, а при ее недостаточности находить дополнительные ее источники.

На стадии исполнения. На данном этапе осуществляется управление исполнением работ, согласно планам, обеспечивается взаимодействие между заинтересованными лицами, решаются вопросы возникающие в ходе выполнения проекта. Осуществляется руководство заинтересованных сторон, согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 2014, для этого необходимо быть внимательным к их потребностям и ожиданиям. При ведении переговоров, быть дипломатичным и тактичными, ясно излагать информацию, приводить обоснованные аргументы, заинтересовывать собеседника. Руководитель должен определить степень возможного влияния заинтересованных лиц и учитывать ее при взаимодействии.

Кроме того, важно поддерживать открытую коммуникацию с заинтересованными сторонами, регулярно информируя их о ходе выполнения работ и достигнутых результатах. Это способствует укреплению доверия и повышению уровня вовлеченности всех участников проекта.

Данная стадия позволяет развивать команду, обеспечивая формирование практических навыков, улучшить коммуникацию среди служащих. Каждый служащий должен быть включен в работу коллектива, своевременно запрашивать информацию, обмениваться мнением, координировать действия, проявлять понимание и готовность к изменению своих задач, оказывать помощь при необходимости выполнения срочных задач, также положительно на работе коллектива будут сказываться предложения повышающие качество выполняемой работы, проявление гибкости и изобретательности при решении нестандартных задач.

На стадии контроля «обеспечивает всех заинтересованных лиц ... точной и актуальной информацией о достигнутых результатах проекта» Контроль осуществляется на всех этапах, отслеживание результатов позволяет провести оценку для выявления тенденций которые могут оказать влияние на выполнение проекта. На этой стадии осуществляется контроль за изменениями плана проекта. Служащий заранее определяет риски связанные с изменениями, оценивает их результаты, контролирует своевременность,

качество выполнения задач, согласовывает контрольные сроки, запрашивает информацию о ходе.

На стадии завершения проверяются выполнение работы для гарантирования их качеств, собирается в архив вся проектная документация. Данная стадия также предоставляет команде возможность для совершенствования. В процессе выполнения проекта иногда могут быть упущены некоторые моменты или допущены ошибки. На этапе завершения эти недочеты выявляются и исправляются, что позволяет улучшить будущие проекты.

Кроме того, на этой стадии проводится анализ эффективности работы команды. Оцениваются результаты, выявляются сильные и слабые стороны, что позволяет определить области для дальнейшего развития и улучшения. Это способствует повышению профессиональных навыков и компетенций каждого члена команды.

Также на стадии завершения проекта проводятся финальные переговоры с заинтересованными сторонами. Обсуждаются достигнутые результаты, выявляются возможные улучшения и вносятся коррективы в будущие проекты. Это позволяет укрепить доверие и сотрудничество между всеми участниками проекта.

3.2 Рекомендации по формированию благоприятных межличностных отношений в аппарате государственного (муниципального) управления»

Эффективное и результативное функционирование государственного и муниципального управления во многом зависит от качества межличностных отношений. Это качество будет достигаться благодаря влиянию элементов системы межличностных отношений (таких как компетентность, гуманные отношения, сотрудничество, мотивация и эффективное управление в организации), которые оказывают положительное воздействие. Данные

элементы тесно между собой взаимосвязаны, знание и применение этических норм, позволит создать условия для гуманных отношений среди служащих, а это в свою очередь будет благоприятно влиять на сотрудничество среди коллектива. Знание управленческих компетенции руководителем, позволит четко распределять задачи среди подчиненных и использовать их лучшие качества, а также создать обстановку благоприятно влияющую на сотрудничество среди служащих.

Негативные элементы (отсутствие компетентности, негуманные отношения, конфликтное взаимодействие, отсутствие эффективного управления) препятствуют благоприятным отношениям среди служащих, поэтому их влияние следует уменьшать, и добиваться их переходного процесса в положительную сторону. На примере элемента «компетентность» (рисунок 20), видно, что только наличие компетенции служащих будет способствовать формированию благоприятных межличностных отношений, а также способствовать достижению поставленных задач и оптимальное использование ресурсов, а их отсутствие нет.

Рекомендации представлены в формате комплекса мероприятий и предназначены для установления и поддержания благоприятных межличностных отношений внутри государственного и муниципального аппарата, а также для их использования служащими, руководителями и кадровыми службами для повышения своих квалификации.

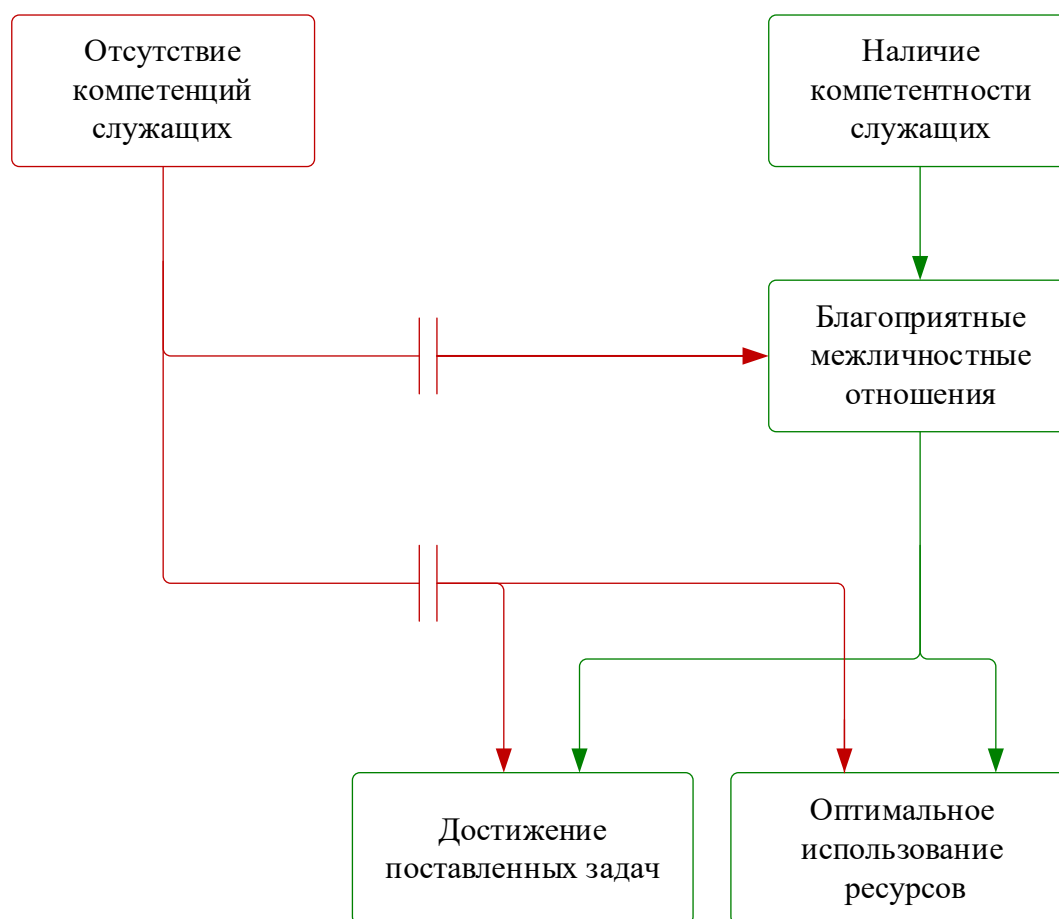


Рисунок 20 – Влияние компетентности служащих на их эффективность

Для формирования компетенций, определения знаний и навыков необходимых для выполнения рабочей деятельности государственных служащих, рекомендуется пользоваться «Справочником профессиональных качеств гражданских служащих» из методического инструментария [20]. Данный инструментарий направлен на внедрение кадровых служб для оценки деятельности служащих и увеличения их эффективности, но его положения можно применять для самооценки служащими любой группы. В нем содержится исчерпывающий перечень компетенции, а также стандарты эффективного поведения, которые позволят служащим, а также их руководителям определять компетенции необходимые для улучшения деятельности для выполнения должностных обязанностей.

Рекомендуется использовать модель компетенции «Команды цифровой трансформации в системе государственного управления» разработанную

центром руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС положения данной актуальны в рамках национальной цели развития и позволит определить направления для развития и оценки не только служащих, но и целом системы управления [22].

Освоение компетенций из инструментария и модели, позволит /обеспечить положительное влияние на эффективность управления, на способность служащими выполнять свои должностные обязанности, обеспечит гуманность отношений, будет способствовать сотрудничеству. Компетентность служащих позволит им избегать дисциплинарных мер и способствовать получению поощрений (благодарностей, премий и далее), что повлияет и на мотивацию.

Определив направление отстающей компетенции, необходимые служащим, следует обеспечить условия для их получения. Для этого достаточно механизмов предусмотренных нормативно-правовыми актами, направленных на профессиональное развитие служащих. Также необходимо поощрять инициативу служащих готовых улучшать свои знания и навыки.

Существует необходимость проводить анализ по тратам на образование служащих, если траты отсутствуют, выявлять причины.

Рассмотреть возможность увеличения зарплат для муниципальных служащих в субъектах Российской Федерации, где среднемесячная номинальная заработная плата по организациям превышает среднемесячную номинальную заработную плату муниципальных служащих.

Обеспечивать качественное соблюдение требований статей обеспечивающие прохождение аттестации служащими.

Для формирования гуманных отношений и сотрудничества в коллективе необходимо обеспечение условий, способствующих соблюдению прав человека заключающихся в недопуске дискриминации в отношении служащих и других граждан.

Для этого необходимо служащим и их руководителям следить за соблюдением положений этических норм (кодекса этики), конституции, и должностных инструкций.

Рекомендуется формировать ожидания способствующие качественному восприятию и пониманию информации. Для этого необходимо быть, честным открытым, быть способным к диалогу, обеспечивать обмен информацией, а не одностороннюю передачу. Для улучшения компетенции в данном направлении, кроме знаний нормативно-правовых документов, рекомендуются повышать знания в области гибких навыков: эмоционального интеллекта, коммуникации (ораторского искусства, методов общения с подчиненными, коллегами, гражданами).

Для качественного восприятия и понимания информации, также важны внешние условия которые будут уменьшать воздействие негативных факторов на ее передачу (шум, яркие изображения). Для этого могут быть созданы специальные помещения (переговорные), рабочие места оборудованные на достаточном удалении друг от друга.

Необходимо обеспечивать качественное техническое обеспечение в государственных и муниципальных органах, оборудование с которым сотрудниками будет комфортно работать, скорость интернета не ниже средней оптимальной по нормам операторов связи.

При использовании искусственного интеллекта для выполнения задач связанных с коммуникаций, проверять качество информации (ее смысл, актуальность).

При разработке технических заданий и использовании программных средств связанных с искусственным интеллектом, учитывать этические вопросы его использованием для этого рекомендуется ознакомиться с обзором «Белая книга этики в сфере ИИ».

Существует необходимость в дополнении кодекса этики служащих, пунктами связанных с этическими нормами при использовании ИИ.

Дополнении квалификационных справочников и инструментариев служащих компетенциями связанными с умением работы с ИИ.

В ходе исследования выяснилось, что нормативно-правовые акты для государственных и муниципальных служащих могут отличаться. Так инструментарий по оценке гражданских служащих не распространяется на муниципальных, но даже с учетом специфики деятельности он может оказаться полезным и для них. В связи с этим рекомендуется:

1) обеспечить более полную взаимосвязь муниципальной и гражданской службы. Для этого нужно объединить положения нормативно-правовых актов регулирующие деятельность гражданских служащих с муниципальными в отношении формирования компетенций;

2) распространить методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) на муниципальных.

При рассмотрении путей и способов формирования благоприятных межличностных отношений на примере муниципальных округов Москвы были выявлены трудности связанные с получением информации в связи с этим рекомендуется: увеличить доступность, нормативно-правовой документации по муниципальным округам Москвы аппарата Совета депутатов, управ районов, для обеспечения возможности проведения анализа. Отчеты деятельности глав управ, в части вопросов с взаимодействием граждан содержит не структурированную и не полную информацию.

Заключение

Формирование благоприятных межличностных отношений в государственном и муниципальном аппарате определяется влиянием на основные элементы системы (государственных и муниципальных служащих, межличностные отношения, и выполнение должностных обязанностей).

Государственные и муниципальные служащие. Именно взаимодействие служащих обеспечивает формирование межличностных отношений, которое основано на системе навыков личной эффективности (компетенций), состоящих из личных и профессиональных качеств. В большинстве случаев компетенции позволяющие улучшить качество межличностных отношений универсальны и подходят для любых категории должностей. Это могут быть навыки межличностного понимания (например эмоциональный интеллект), стиль общения соответствующий ситуации, контроль поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях и другие. Наиболее полный перечень компетенций необходимых для служащих содержится в «методическом инструментарии по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)», в данном инструментарии также описаны компетенции для руководителей, перечень компетенций более обширный и включает в себя управленческие навыки, которые также необходимы для повышения качества межличностных отношений.

Современные тенденции требуют от служащих еще наличие цифровых компетенции: умение пользоваться программным обеспечением, современными технологиями (например, в сфере искусственного интеллекта). Развитие гибких навыков таких как: нацеленность на результат, клиентоцентричность, коммуникативность, эмоциональный интеллект, креативность и критичность также способствует формированию благоприятных межличностных отношений и соответствуют реализации стратегии цифровой трансформации и проектам цифрового развития [22].

Требования к универсальным компетенциям служащих также прописаны в квалификационных справочниках и в методических рекомендациях по установлению квалификационных требований для государственных и муниципальных служащих;

Межличностные отношения. Данный элемент классифицируется по различным параметрам, таким как: направленность, интенсивность, сложность, уровень развития, эмоциональность, уровень взаимопонимания. Проявление данных параметров можно представить в виде обобщающих групп: гуманные отношения, нейтральные и негуманные межличностные отношения.

Наиболее благоприятными являются гуманные отношения, поскольку они не ограничивают способность понимания других людей и способствуют проявлению качеств, которые положительно оцениваются в обществе.

Существует разделение межличностных отношений на формальные и неформальные. В государственном и муниципальном аппарате наибольшее влияние на жизнь служащего оказывают формальные отношения, так как нормативно-правовые акты предписывают определенные нормы поведения служащим не только в течение рабочего времени, но и вне его. Данные нормы соответствуют гуманным отношениям и прописаны в Конституции Российской Федерации.

Межличностные отношения также могут быть вертикальными и горизонтальными. При вертикальных отношениях между руководителем и подчиненным возникает различие в том, что руководитель обладает формальной властью над подчиненным и несет ответственность за их деятельность и поведение (соблюдение нормативно-правовых актов, норм этики), что формирует повышенные требования к его компетенциям.

Межличностные отношения осуществляются с помощью общения, которое обеспечивает передачу информации, взаимообмен эмоциями и психологическое воздействие. Служащий с помощью общения может:

- оказывать или получать помощь;

- находить собеседников;
- самовыражаться;
- приобщить коллег к своим или общечеловеческим ценностям, включая государственные ценности.

Важно, чтобы служащие обладали навыками, позволяющими качественно передавать информацию (обеспечивать её полноту и точность), а на рабочем месте должны создаваться условия, не препятствующие коммуникации: наличие удобного рабочего пространства, средств видеоконференцсвязи и современной техники.

Выполнение должностных обязанностей является критерием эффективности и результативности деятельности служащего. Под ними понимается достижение служащими поставленных задач и оптимальное использование ресурсов организации. Более подробное определение содержится в первой главе и инструментарии по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [20].

Для того чтобы межличностные отношения считались благоприятными, они должны способствовать выполнению должностных обязанностей. Служащие могут выполнять свои должностные обязанности, не прибегая к средствам общения (в таком случае отношение проявления гуманности будет нейтральным) или имея недостаточный уровень компетенции. В таком случае их уровень выполнения должностных обязанностей будет ограничен только способностями служащего, он не сможет компенсировать недостаток компетенции с помощью взаимодействия с коллегами или руководителем и может затратить дополнительные временные ресурсы. Такая модель поведения не будет считаться эффективной и результативной в большинстве случаев.

На все элементы системы оказывают влияние внешняя и внутренняя среда (организация, структура, коллектив). Воздействие внешней среды охватывает все структуры организации и оказывает наибольшее влияние на

жизнь служащего и организации (политическая конкуренция, регуляторная среда, социальные, культурные влияния и проблемы, экономическая обстановка, академические исследования и физическая среда).

Воздействие внутренней среды проявляется менее масштабно, так как цель организации влияет на мотивацию сотрудников, распределение работ и структуру организации, сферу контроля и взаимоотношения внутри организации. Поведение и деятельность служащих, их стиль общения также формируют влияние внутренней среды.

Исследование системы управления муниципального аппарата проведено на основе данных четырех муниципальных округов Москвы: Савеловское, Гольяново, Нагатинский затон, Крылатское. В данных округах исполнительно-распределительная власть представлена главой муниципального округа, советом депутатов округа и аппаратом совета депутатов. Также имеются территориальные органы исполнительной власти (управы), координацию и контроль деятельности которых осуществляют префектуры. Все они подчиняются Правительству города Москвы.

Структура управления аппарата совета депутатов линейная, сотрудники подчиняются напрямую руководителю (главе муниципального округа или главе управы). Количество работников в аппарате совета депутатов составляет 4-5 служащих, включая главу муниципального округа. Кадровый состав управы немного больше - 6-7 сотрудников, включая главу управы.

Деятельность служащих аппарата и управы регулируется положениями Конституции Российской Федерации, федеральным законодательством, уставом муниципального округа, положением об управе, регламентом и должностными инструкциями. В положениях должностных инструкций содержится пункт, обязывающий служащих соблюдать кодекс этики государственных (муниципальных) служащих.

На основании данных бюджета Москвы можно заключить, что для всех округов основная статья расходов – «Общегосударственные вопросы» (78,2-95,9%). Остальные статьи распределены между расходами на культуру и

кинематографию, средства массовой информации, социальную политику, национальную безопасность (Крылатское) и образование.

Статья расходов на образование включает траты на приобретение образовательных услуг, курсы повышения квалификации и на другие образовательные цели. В 2020 году на курсы и семинары существовали лимиты, в 2024 году в постановлении об утверждении нормативов этих лимитов нет (постановление Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 10.10.2024 № П-21). Отсутствие данных ограничений может способствовать возможности и желанию служащих развивать свои компетенции, что согласуется с положением о том, что профессиональное развитие служащих осуществляется в течение всего периода прохождения службы.

Отсутствие расходов за год на образование может быть показателем того, что служащие не используют возможности для повышения своей квалификации. Недостаток компетенции может негативно повлиять как на межличностные отношения, так и на выполнение служащими своих должностных обязанностей.

Местным служащим представляются гарантии описанные в трудовом законодательстве, а также льготы и гарантии, стимулирующие выплаты утвержденные решениями совета депутатов округа. Среднемесячная номинальная заработная плата муниципальных служащих в Москве оказалась выше, чем она же «по полному кругу организации в целом» [82], что удовлетворительно может сказаться на служащих муниципального округа и повысить их мотивацию. Другая ситуация в целом по Российской Федерации, там среднемесячная зарплата муниципального служащего меньше, чем у работников организации, что может являться показателем для рассмотрения возможности для увеличения заработных плат муниципальных служащих.

Кадровый состав гражданской и муниципальной службы характеризуется многообразием по различным социально-демографическим характеристикам, включая возрастную и национальную принадлежность

сотрудников поэтому важно служащим соблюдать нормы этики в своей рабочей деятельности. В процессе профессиональной деятельности служащие взаимодействуют не только с коллегами, но и с гражданами, представителями средств массовой информации, сотрудниками других ведомств и депутатами, используя различные форматы коммуникации: деловую переписку, электронную почту, интернет-обращения, телефонную и видеоконференцсвязь, личные встречи. Такое многообразие коммуникационных каналов требует от служащих соблюдения профессиональной этики как в устном, так и в письменном общении.

Оценка деятельности муниципальных служащих проводится согласно положению «О проведении аттестации муниципальных служащих аппарата Совета депутатов муниципального округа» в рамках формирования благоприятных межличностных отношений. Положения аттестации достаточно для оценки деятельности служащих, и их работу в подразделении. Оценка деятельности управ осуществляется согласно «Методике оценки эффективности деятельности управ районов города Москвы», а также на основании отчетов глав управ, которые рассматриваются на ежегодных заслушивании Советом депутатов муниципального округа.

Анализ результативности подходов к формированию межличностных отношений осложняется тем, что отсутствует системный подход к публикации отчетных документов и статистических показателей работы районных управ и аппаратов Совета депутатов на официальных порталах местного самоуправления. Информация представлена фрагментарно: в одних муниципальных округах доступны данные лишь за год, в других – за трехлетний период, что создает сложности при оценке эффективности работы. Во второй главе отмечено, что такая ситуация частично противоречит принципу обеспечения открытого доступа к информации о деятельности госорганов, закрепленному в соответствующих нормативных актах, если только доступ к определенным сведениям не ограничен федеральным законодательством в сфере информационной безопасности.

Представленные в третьей главе рекомендации, универсальны и применимы в целом по государственному аппарату, а также их можно применять и в негосударственных организациях, где требуется соблюдение аналогичных принципов управления и этических норм. Существует потребность в повышении компетенции служащих, их знания, навыки и деятельность должна способствовать проявлению гуманности, ориентированию на сотрудничество, повышению навыков общения. Для руководителей важны управленческие навыки, которые также будут оказывать влияние на эффективность и результативность государственного служащего. Служащие должны обладать навыками работы с современными технологиями, форматы коммуникации где они используют в своей работе ИИ требуют осторожности в применении и знании этики в этой области. Также требуются изменения в нормативно-правовых актах регулирующих этику служащих при пользовании ИИ, в положениях которых было бы указано, в каких вопросах этично или даже необходимо пользоваться данными технологиями.

Для дальнейшего развития темы исследования рекомендуется провести опросы или интервью среди служащих. Это позволит выявить:

- актуальные потребности в формировании компетенций, связанных с межличностными отношениями;
- причины конфликтов в рабочей среде и факторы, мотивирующие служащих к сотрудничеству;
- уровень удовлетворенности службой в целом.

Рассмотреть возможность реорганизации рабочих мест служащих, не только для соблюдения требований охраны труда (для офисных рабочих мест), но и точки зрения удобства ведения коммуникации (отсутствие шумов и других отвлекающих факторов).

Список используемой литературы и используемых источников

1. База данных федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/munst.htm> (дата обращения: 10.10.2024).
2. Белая книга этики в сфере искусственного интеллекта / под ред. А.В. Незнамова. — М.: Nova Creative Group, 2024. — 200 с.
3. Госслужба. Вакансии. [Электронный ресурс] URL: <https://gossluzhba.gov.ru/vacancy> (дата обращения: 09.05.2024).
4. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (Переиздание) [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 09.05.2024).
5. Елена Алексеевна Эффективность с «Человеческим лицом»: эволюция понимания эффективности в теории организаций // Мониторинг. 2016. №1 (131). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-s-chelovecheskim-litsom-evolyutsiya-ponimaniya-effektivnosti-v-teorii-organizatsiy> (дата обращения: 26.05.2024).
6. Жеронкин Р. С. Определение понятия эффективности управления // E-Scio. 2019. №7 (34). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-effektivnosti-upravleniya> (дата обращения: 19.03.2024).
7. Закон города Москвы от 06.11.2002 № 56 «Об организации местного самоуправления в городе Москве» [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/mgi/documents/normativnye-pravovye-akty/view/52378220/> (дата обращения: 26.05.2024).
8. Зверева Ирина Александровна. «Что необходимо для развития российской государственной службы?». Круглый стол, 24.03.2022 // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. №2. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-neobhodimo-dlya-razvitiya>

rossiyskoy-gosudarstvennoy-sluzhby-kruglyy-stol-24-03-2022 (дата обращения: 27.05.2024).

9. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений.. - 2-е изд. - «Издательский дом» «Питер»: 2021. - 592 с.

10. Искусственный интеллект будет нанимать госслужащих: как изменится российский рынок труда? // Национальный портал в сфере ИИ. — 2024. — URL: <https://ai.gov.ru/mediacenter/iskusstvennyy-intellekt-budet-nanimat-gossluzhashchikh-kak-izmenitsya-rossiyskiy-rynoktruda-> (дата обращения: 10.09.2024).

11. Как задать вопрос о жизни в Москве [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/otvet-upravliaem-gorodom/pyat-sposobov-zadat-vopros-o-zhizni-v-moskve/> (дата обращения: 18.06.2024).

12. Какая скорость интернета считается «нормальной»? [Электронный ресурс] URL: <https://moskva.beeline.ru/shop/review/kakaya-skorost-interneta-schitaetsya-normalnoj/> (дата обращения: 05.11.2024).

13. Клепцова Е. Ю. Виды межличностных отношений // Известия Самарского научного центра РАН. 2013. №2-2. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-mezhlichnostnyh-otnosheniy> (дата обращения: 17.05.2024).

14. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 09.11.2024, с изм. от 12.11.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 17.01.2025).

15. Конкуренция в политической сфере. Евплова Е. В., Якупов В. Р., Золотухин С. Н., Федосеев А. В., Мурыгина Л. С. // АНИ: экономика и управление. 2022. №1 (38). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurenciya-v-politicheskoy-sfere> (дата обращения: 01.05.2024).

16. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе

общероссийского голосования 01.07.2020). [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 27.04.2024).

17. Кочетков В. В., Ратушняк Е. С. Показатели оценки эффективности управления // УЭКС. 2017. №3 (97). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-effektivnosti-upravleniya> (дата обращения: 19.03.2024).

18. Малюгин С. В. Государственный аппарат // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал [Электронный ресурс] URL: <https://bigenc.ru/c/gosudarstvennyi-apparat-bdb5e7/?v=4414323>. (дата обращения: 09.05.2024).

19. Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям (Версия 2.0) (подготовлены Минтрудом России) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188283/b26b2e47bd38905e1b2e8e82c424a69d639de743/ (дата обращения: 01.05.2024).

20. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/71020874/> (дата обращения: 15.05.2024).

21. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 4.0) [Электронный ресурс] URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406644615/> (дата обращения: 09.05.2024).

22. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления/под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. — М.: РАНХиГС, 2020. — 84 с.

23. Муниципальный округ Гольяново. Аппарат Совета депутатов. [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.org/feedback/> (дата обращения: 15.10.2024).

24. Муниципальный округ Крылатское. Структура. [Электронный ресурс] URL: <http://www.vgmok.ru/mun/struktura.php> (дата обращения: 10.10.2024).

25. Муниципальный округ Нагатинский затон. Аппарат Совета депутатов. [Электронный ресурс] URL: <http://nzaton.ru/munitsipalitet/sovet-deputatov> (дата обращения: 15.10.2024).

26. Муниципальный округ Савеловский. Структура. [Электронный ресурс] URL: <http://www.savelovskoe.ru/node/33> (дата обращения: 10.10.2024)

27. Отчет главы управы о результатах деятельности управы района Нагатинский затон города Москвы за 2020 год [Электронный ресурс] URL: <http://nzaton.ru/assembly/decree/2517-отчет-главы-управы-о-результатах-деятельности-управы-района-нагатинский-затон-города-москвы-за-2020-год> (дата обращения: 14.11.2024).

28. Отчет главы управы района Гольяново города Москвы Меркулова Сергея Владимировича «О результатах деятельности управы района Гольяново города Москвы в 2020 году» на заседании Совета депутатов муниципального округа Гольяново 24.03.2021 г. в 16.00 часов [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.mos.ru/about/the-report-of-the-head-of-council/> (дата обращения: 14.11.2024).

29. Отчет главы управы района Гольяново города Москвы Меркулова Сергея Владимировича «О результатах деятельности управы района Гольяново города Москвы в 2021 году» на заседании Совета депутатов муниципального округа Гольяново 30.03.2022 г. в 16.00 часов [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.mos.ru/about/the-report-of-the-head-of-council/> (дата обращения: 14.11.2024).

30. Отчет главы управы Савеловского района города Москвы перед депутатами Совета депутатов муниципального округа Савеловский за 2020

год [Электронный ресурс] URL: <http://www.savelovskoe.ru/node/2619> (дата обращения: 12.11.2024).

31. Отчет Исполняющего обязанности главы управы района Гольяново города Москвы Меркулова Сергея Владимировича «О результатах деятельности управы района Гольяново города Москвы в 2019 году» на заседании Совета депутатов муниципального округа Гольяново 25.03.2020 г. в 16.00 часов [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.mos.ru/about/the-report-of-the-head-of-council/> (дата обращения: 14.11.2024).

32. Павлова Н. В. Отрицательные социальные коммуникации // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2013. №2-1. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otritsatelnye-sotsialnye-kommunikatsii> (дата обращения: 15.04.2024).

33. Положение об управе района города Москвы. Приложение 2 к постановлению правительства Москвы от 24 февраля 2010 г. №157 ПП [Электронный ресурс] URL: https://v-izm.mos.ru/about/polozhenie_o_departamente/?ysclid=m9ny4zwar6360280095 (дата обращения: 02.11.2024).

34. Портал «Открытый бюджет города Москвы». Внутригородские муниципальные образования. [Электронный ресурс] URL: <https://budget.mos.ru/services/municipality/municipal?org=> (дата обращения: 28.10.2024).

35. Портал правительства Москвы. Управа района Гольяново города Москвы. [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.mos.ru/about/structure/> (дата обращения: 02.11.2024).

36. Портал правительства Москвы. Управа района Крылатское города Москвы. [Электронный ресурс] URL: <https://krylatskoe.mos.ru/about/structure/> (дата обращения: 02.11.2024).

37. Портал правительства Москвы. Управа района Нагатинский затон города Москвы. [Электронный ресурс] URL: <https://nagatinsky-zaton.mos.ru/about/structure/> (дата обращения: 02.11.2024).

38. Портал правительства Москвы. Управа района Савеловский города Москвы. [Электронный ресурс] URL: <https://savelovskiy.mos.ru/about/structure/> (дата обращения: 02.11.2024).

39. Постановление аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново в городе Москве от 10.10.2024 № П-21 «О внесении изменений в постановление аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 18.12.2018 № П-19 «Об утверждении нормативных затрат на обеспечение функций аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mm.v.ru/assets/files/resolutions/BAO/Гольяново/municipalnyj-okrug-golyanovo-postanovlenie-apparata-soveta-deputatov-ot-10.10.2024-№-p-21.pdf> (дата обращения: 02.11.2024).

40. Постановление аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново в городе Москве от 16.12.2020 № П-20 «О внесении изменений в постановление аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 18.12.2018 № П-19 «Об утверждении нормативных затрат на обеспечение функций аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mm.v.ru/assets/files/resolutions/BAO/Гольяново/Муниципальный%20округ%20Гольяново%20Постановление%20аппарата%20Совета%20депутатов%20от%2016.12.2020%20№%20П-20.pdf> (дата обращения: 02.11.2024).

41. Постановление правительства Москвы от 24 февраля 2010 г. N 157-ПП «О полномочиях территориальных органов исполнительной «Власти города Москвы» [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/11797220/> (дата обращения: 02.11.2024).

42. Постановление правительства Москвы от 6 марта 2013 года N 126-ПП «Об оценке эффективности деятельности управ районов города Москвы» [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/6752220/> (дата обращения: 02.11.2024).

43. Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 N 1387 (ред. от 20.06.2023) «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/74626854/> (дата обращения: 15.10.2024).

44. Постановление Правительства РФ от 15.08.2019 N 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_332152/0d11544dab93d4830a7d0edb986c10fd7e46ed4a/#dst100017 (дата обращения: 10.05.2024).

45. Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 N 619 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» (вместе с «Положением о государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации») [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_324960/2fd635ae09b11dfdb6dade7d0225ad2f9d6d3d5f/#dst100008 (дата обращения: 10.05.2024).

46. Приказ управы района Гольяново города Москвы от 22.05.2023 №85 «Об утверждении нового состава комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих управы района Гольяново города Москвы и урегулированию конфликта интересов» [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.mos.ru/anti-corruption1/the-commission-for-observance-of-requirements-for-the-official-behaviour-of-state-civil-employees-of/> (дата обращения: 10.05.2024).

47. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. N 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/74536795/> (дата обращения: 15.04.2024).

48. Приказ Росстандарта от 02.11.2024 N 1599-ст «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490463/ (дата обращения: 17.11.2024).

49. Приложение к приказу управы района Гольяново от 30 декабря 2020 г. №247 «Кодекс этики служебного поведения государственных служащих управы района Гольяново города Москвы» [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.mos.ru/Кодекс%20этики%20и%20служебного%20поведения%20ГГС%20управы%20района%20Гольяново%20города%20Москвы.pdf> (дата обращения: 17.11.2024).

50. Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2019 г. № 768-р «Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72128754/?ysclid=m3vdfwf84u235107627> (дата обращения: 05.11.2024).

51. Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. N 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» [Электронный ресурс] <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/> (дата обращения: 14.08.2024).

52. Регламент Совета депутатов муниципального округа Гольяново. [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.org/soviet-deputatov/reglament-soveta-deputatov-municipalnogo-okruga-golyanovo/> (дата обращения: 05.11.2024).

53. Рекомендации по соблюдению государственными (муниципальными) служащими норм этики в целях противодействия коррупции и иным правонарушениям [Электронный ресурс] URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/anticorruption/9/11> (дата обращения: 01.05.2024).

54. Решение Совета депутатов муниципального округа Гольяново в городе Москве от 12 апреля 2023 года №5/7 «Об утверждении Порядка оплаты труда муниципальных служащих аппарата Совета депутатов муниципального округа Гольяново, главы муниципального округа Гольяново». [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mmrv.ru/assets/files/resolutions/BAO/Гольяново/municipalnyj-okrug-golyanovo-reshenie-soveta-deputatov-ot-12.04.2023-№-5-7.pdf> (дата обращения: 10.05.2024).

55. Решение Совета депутатов муниципального округа Нагатинский затон от 10.01.2024 №01/01 «Об отчете главы управы о результатах деятельности управы района Нагатинский затон города Москвы за 2023 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mmrv.ru/assets/files/resolutions/ЮАО/Нагатинский%20затон/municipalnyj-okrug-nagatinskij-zaton-reshenie-soveta-deputatov-ot-10.01.2024-№-01-01.pdf> (дата обращения: 10.05.2024).

56. Решение Совета депутатов муниципального округа Савеловский в городе Москве от 25 июля 2019 года №6/3 «Об утверждении Положения о порядке предоставления гарантий муниципальным служащим аппарата Совета депутатов муниципального округа Савеловской в городе Москве» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mmrv.ru/assets/files/resolutions/CAO/Савеловский/Муниципальный%20округ%20Савеловский%20Решение%20Совета%20депутатов%20от%2025.06.2020%20№%206-3.pdf> (дата обращения: 10.10.2024).

57. Решение Совета Депутатов муниципального округа Савеловский от 24 июня 2021 года № 6/6 «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих аппарата Совета депутатов муниципального округа Савеловский в городе Москве» [Электронный ресурс]

URL: <https://amom-mm.ru/assets/files/resolutions/CAO/Савеловский/Муниципальный%20округ%20Савеловский%20Решение%20Совета%20депутатов%20от%2024.06.2021%20№%206-6.pdf> (дата обращения: 11.10.2024).

58. Решение Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 07.06.2023 №6/13 «Об исполнении бюджета муниципального округа Гольяново за 2022 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mm.ru/assets/files/resolutions/BAO/Гольяново/municipalnyj-okrug-golyanovo-reshenie-soveta-deputatov-ot-07.06.2023-№-6-13.pdf> (дата обращения: 11.10.2024).

59. Решение Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 19.06.2024 № 07/07 «Об исполнении бюджета муниципального округа Нагатинский затон за 2023 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mm.ru/assets/files/resolutions/ЮАО/Нагатинский%20затон/municipalnyj-okrug-nagatinskij-zaton-reshenie-soveta-deputatov-ot-19.06.2024-№-07-07.pdf> (дата обращения: 11.10.2024).

60. Решение Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 22.06.2022 № 07/08 «Об исполнении бюджета муниципального округа Нагатинский затон за 2021 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mm.ru/assets/files/resolutions/ЮАО/Нагатинский%20затон/municipalnyj-okrug-nagatinskij-zaton-reshenie-soveta-deputatov-ot-22.06.2022-№-07-08.pdf> (дата обращения: 11.10.2024).

61. Решение Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 25.05.2022 №7/6 «Об исполнении бюджета муниципального округа Гольяново за 2021 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mm.ru/assets/files/resolutions/BAO/Гольяново/municipalnyj-okrug-golyanovo-reshenie-soveta-deputatov-ot-25.05.2022-№-7-6.pdf> (дата обращения: 11.10.2024).

62. Решение Совета депутатов муниципального округа Гольяново от 26.06.2024 №7/8 «Об исполнении бюджета муниципального округа

Гольяново за 2023 год» <https://amom-mmvm.ru/assets/files/resolutions/BAO/Гольяново/municipalnyij-okrug-golyanovo-reshenie-soveta-deputatov-ot-26.06.2024-№-7-8.pdf> (дата обращения: 10.10.2024).

63. Решение Совета депутатов муниципального округа Савеловский от 27 июня 2024 года № 7/5 «Об исполнении бюджета муниципального округа Савеловский по городе Москве за 2023 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mmvm.ru/assets/files/resolutions/CAO/Савеловский/municipalnyij-okrug-savelovskij-reshenie-soveta-deputatov-ot-27.06.2024-№-7-5.pdf> (дата обращения: 10.10.2024).

64. Решение Совета депутатов муниципального округа Савеловский от 28 сентября 2023 года № 7/12 «Об исполнении бюджета муниципального округа Савеловский по городе Москве за 2022 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mmvm.ru/assets/files/resolutions/CAO/Савеловский/municipalnyij-okrug-savelovskij-reshenie-soveta-deputatov-ot-28.09.2023-№-7-12.pdf>. (дата обращения: 10.10.2024).

65. Решение Совета депутатов муниципального округа Крылатское от 19.06.2024 №8/4 «Об исполнении бюджета муниципального округа Крылатское за 2023 год» [Электронный ресурс] URL: <https://amom-mmvm.ru/assets/files/resolutions/ЗАО/Крылатское/municipalnyij-okrug-kryilatskoe-reshenie-soveta-deputatov-ot-19.06.2024-№-8-4.pdf> (дата обращения: 10.10.2024).

66. Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда в аппарате Совета депутатов Муниципального округа Гольяново [Электронный ресурс] URL: <https://golyanovo.org/apparat-soveta-deputatov/spetsialnaya-otsenka-uslovij-truda/> (дата обращения: 29.11.2024)

67. Совет муниципальных образований города Москвы [Электронный ресурс] URL: <https://amom.ru/org-msu/> (дата обращения: 10.10.2024).

68. Социальная психология общения : монография / под общ. ред. А.Л. Свенцицкого. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 256 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/21151. - ISBN 978-5-16-012186-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/961435> (дата обращения: 20.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

69. Социальная психология общения: теория и практика : монография / под общ. ред. С.Д. Гуриевой, Л.Г. Почебут, А.Л. Свенцицкого. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 389 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5c23288728a5b4.76219099. - ISBN 978-5-16-014192-3. - Текст : электронный. [Электронный ресурс] URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2138937> (дата обращения: 09.02.2024). – Режим доступа: по подписке.

70. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс] URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71610924/> (дата обращения: 16.02.2024).

71. Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_347521/ (дата обращения: 16.02.2024).

72. Субочева О. Н., Субочева А. Д. Социологический подход к исследованию межличностных отношений в системе управленческой деятельности производственной организации // Теория и практика общественного развития. 2014. №16. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskiy-podhod-k-issledovaniyu->

mezhlchnostnyh-otnosheniy-v-sisteme-upravlencheskoy-deyatelnosti-proizvodstvennoy (дата обращения: 17.02.2024).

73. Тевлюкова О. Ю. эмоциональный интеллект: методы формирования и оценки // ВЭПС. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-metody-formirovaniya-i-otsenki> (дата обращения: 15.04.2024).

74. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)) [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/420254359> (дата обращения: 27.04.2024).

75. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 27.04.2024).

76. Удельный вес прибыльных организаций с 2017 г. [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57751> (дата обращения: 02.11.2024).

77. Указ Мэра Москвы от 5 марта 2020 г. № 12-УМО «О введении режима повышенной готовности» [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/43503220/> (дата обращения: 14.11.2024).

78. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 14.11.2024).

79. Указ Президента РФ от 12.08.2002 N 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/184842/> (дата обращения: 14.11.2024).

80. Указ Президента РФ от 21.02.2019 N 68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/62996a38e9824ea366fc9ed7ba9190a179324b4b/ (дата обращения: 10.05.2024).

81. Указ Президента РФ от 31.12.2005 N 1574 (ред. от 22.08.2024) «О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы» [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57545/ (дата обращения: 27.05.2024).

82. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. [Электронный ресурс] URL: <https://77.rosstat.gov.ru/folder/64634> (дата обращения: 10.10.2024)

83. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 10.03.2024).

84. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 09.05.2024).

85. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 23.03.2024) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 09.05.2024).

86. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024)

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 10.10.2024)

87. Федеральный закон от 09.02.2009 N 8-ФЗ (ред. от 14.07.2022) "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/e37570367fd60171931916b5227191dd934c379c/ (дата обращения: 16.11.2024)

88. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.03.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 09.05.24).

89. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 09.05.2024).

90. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О специальной оценке условий труда» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/ (дата обращения: 12.11.2024)

91. Что такое видеоконференция и как её настроить? [Электронный ресурс] URL: <https://developers.sber.ru/help/jazz/video-conference> (дата обращения: 18.06.2024).

92. Шкроб Н. В., Хлопковских Ю.Г. Психология межличностных и межгрупповых отношений в профессиональной (служебной) деятельности : учебное пособие - Железногорск : ФГБОУ ВО Сибирская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2023. - 166 с. [Электронный ресурс] URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083584> (дата обращения: 17.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

93. Communication in Interpersonal Relationships. Donald P. Cushman, Dudley D. Cach Jr. 1985, 170 p.
94. Conceptual Model for AI-Driven Efficiency in Human Resource Management, Baxiskumar Patel, 2024, P. 1869-1870.
95. Fundamentals of Interpersonal Communication. Ezekiel S. Asemah. Samson I. Omosotomhe. 2022, 146 p.
96. ISO 21502. International standard. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. First edition 2020-12, 52 p.
97. Marketing: Critical Perspectives on Business and Management. Edited by Michel J.Baker. 2001, 712 p.
98. Optimizing production management: strategies for efficiency and quality, 2024, Alieva N., Ibrahimova N. P. 37-38.
99. Tadviser. Системы видеоконференцсвязи [Электронный ресурс]
URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Видеоконференцсвязь> (дата обращения: 15.04.2024).

Приложение А Бухгалтерские данные по муниципальным округам

Таблица А.1 Бухгалтерские данные по муниципальным округам

№	Наименование Муниципального округа	Год				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей) по данным бухгалтерской отчетности, тысяча рублей						
1.1	Савеловский	Данные за период отсутствуют		736 308 628	766 849 547	852 380 970
1.2	Гольяново			619 398 930	605 925 215	725 053 878
1.3	Нагатинский Затон			86 218 094	80 557 507	85 464 276
1.4	Крылатское			1 544 892 696	1 216 910 159	960 389 199
2. Количество хозяйствующих субъектов по данным бухгалтерской отчетности, единица						
2.1	Савеловский	2030	1951	1819	1728	1756
2.2	Гольяново	3817	3740	3620	3594	3521
2.3	Нагатинский Затон	1279	1386	1195	1180	1165
2.4	Крылатское	1943	1962	1705	1728	1824
3. Прибыль (убыток) до налогообложения по данным бухгалтерской отчетности, тысяча рублей						
3.1	Савеловский	39 493 999	68 862 329	45 213 680	42 338 496	125 320 429
3.2	Гольяново	11 039 646	8 110 283	57 532 684	40 983 776	55 274 490
3.3	Нагатинский Затон	2 751 253	1 806 021	7 988 963	11 095 463	5 757 133
3.4	Крылатское	98 729 749	416 156 123	1 003 810 199	540 698 605	417 829 841

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

№	Наименование Муниципального округа	Год				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
4. Количество убыточных организаций по данным бухгалтерской отчетности, единица						
4.1	Савеловский	497	519	448	445	386
4.2	Гольяново	672	707	696	696	691
4.3	Нагатинский Затон	281	319	254	256	308
4.4	Крылатское	436	470	398	449	440
5. Количество прибыльных организаций по данным бухгалтерской отчетности, единица						
5.1	Савеловский	1533	1432	1371	1283	1370
5.2	Гольяново	3145	3033	2924	2898	2830
5.3	Нагатинский Затон	998	1067	941	924	857
5.4	Крылатское	1507	1492	1307	1279	1384
6. Финансовый результат убыточных организаций по данным бухгалтерской отчетности, тысяча рублей						
6.1	Савеловский	27 751 529	15 195 386	21 009 498	24 651 652	12 499 199
6.2	Гольяново	8 448 473	27 378 376	9 540 829	15 772 716	20 381 785
6.3	Нагатинский Затон	2 006 661	3 329 689	1 438 999	6 022 768	7 123 896
6.4	Крылатское	17 430 544	6 947 962	5 445 469	16 789 269	12 831 546

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

№	Наименование Муниципального округа	Год				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
7. Финансовый результат прибыльных организаций по данным бухгалтерской отчетности, тысяча рублей						
7.1	Савеловский	67 245 528	84 057 715	66 223 178	66 990 148	137 819 628
7.2	Гольяново	19 488 119	35 488 659	67 073 513	56 756 492	75 656 275
7.3	Нагатинский Затон	4 757 914	5 135 710	9 427 962	17 118 231	12 881 029
7.4	Крылатское	116 160 293	423 104 085	1 009 255 668	557 487 874	430 661 387
8. Удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций по данным бухгалтерской отчетности, процент						
8.1	Савеловский	24,5	26,6	24,6	25,8	22
8.2	Гольяново	17,6	18,9	19,2	19,4	19,6
8.3	Нагатинский Затон	22	23	21,3	21,7	26,4
8.4	Крылатское	22,4	24	23,3	26	24,1
9. Удельный вес прибыльных организаций в общем числе организаций по данным бухгалтерской отчетности, процент						
9.1	Савеловский	75,5	73,4	75,4	74,2	78
9.2	Гольяново	82,4	81,1	80,8	80,6	80,4
9.3	Нагатинский Затон	78	77	78,7	78,3	73,6
9.4	Крылатское	77,6	76	76,7	74	75,9