

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛЬНОГО
СТРОИТЕЛЬСТВА СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление
очной формы обучения, группы 92071308
Горожанкиной Юлии Александровны

Научный руководитель
к.и.н., доцент
Пушкаренко Е.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕН		3
ИЕ		
РАЗДЕЛ	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	7
I.	ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ	
	КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	
РАЗДЕЛ	АНАЛИЗ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	3
II.	МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ	4
	КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА	
	СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	
РАЗДЕЛ	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО	5
III.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММУНИКАТИВНОЙ	6
	КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	
	УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛЬНОГО	
	СТРОИТЕЛЬСТВА СТАРООСКОЛЬСКОГО	
	ГОРОДСКОГО ОКРУГА	
ЗАКЛЮЧ		6
ЕНИЕ		6
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК		7
ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		0
ПРИЛОЖЕНИЯ		

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На рубеже XIX-XX вв. начался процесс осознания ключевой роли коммуникаций в управлении организацией. Правленческие структуры рубежа веков осознали, что именно рационально организованная коммуникация делает возможным объединение людей в организации для совместной деятельности. В связи с этим, формирование и развитие организационной коммуникации выступает в качестве одного из важнейших аспектов организационной коммуникации. В настоящее время со всей необходимостью возникла проблема углубленной разработки структуры и основных критериев коммуникативной культуры организации.

Проблема изучения коммуникационной культуры организации на всех уровнях современного российского общества порождена нерешенностью проблем взаимопонимания и согласованности. Повышение коммуникативной культуры будет способствовать более эффективному взаимодействию людей в организации и служить фактором самоорганизации социальной системы, ее прогрессивного развития. Коммуникационное взаимодействие, ведущее к взаимному принятию ролей и достижению согласия, создает крепкую организационную структуру и дает возможность оптимизации управления в аспекте реализации всех управленческих функций, таких как планирование, руководство, контроль.

В связи с этим, актуальность темы исследования связана с необходимостью описания и анализа обеспечения эффективности деятельности организации в аспекте повышения коммуникативной культуры муниципальных организаций. Значимости проблеме нашего исследования добавляет проведение административной реформы государственного управления, которая направлена на повышение эффективности функционирования структур государственной и муниципальной службы Российской Федерации. Ее результативность во многом будет определяться наличием специалистов-управленцев, обладающих необходимыми коммуникативными компетенциями, которые способны существенно влиять не только на ход притока

управленческих решений в организации, но и на муниципальном, и региональном уровнях.

Степень изученности проблемы. Различные аспекты формирования коммуникативной культуры рассматривались в работах таких ученых как Дж. Адаира¹, Л.В. Богдановой², А.Ф. Валеевой³, Л.В. Володиной⁴, Е.А. Запорожец⁵, О.А. Захаровой⁶, Н.Н. Коростылевой⁷, М.В. Коротичкой⁸, А.В. Назарчук⁹, А.З. Фахрутдиновой¹⁰ и др.

Цель выпускной квалификационной работы – поиск механизма совершенствования коммуникативной культуры муниципальных служащих.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) Рассмотреть теоретические основы рассмотреть теоретические аспекты формирования коммуникативной культуры муниципальных служащих;
- 2) Проанализировать коммуникативную культуру служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа;
- 3) Разработать рекомендации по совершенствованию коммуникативной культуры муниципальных служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа.

Объектом выпускной квалификационной работы является коммуникативная культура Управления капитального строительства Старооскольского городского округ.

¹ Адаир Дж. Эффективная коммуникация. М., 2003.

² Богданова Л.В. Формирование коммуникативной компетенции муниципальных служащих в процессе профессиональной подготовки в вузе // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. педагогических наук по специальности 10.00.08. М., 2011.

³ Валеева А.Ф. Механизм построения эффективных коммуникационных связей с инвесторами и органами государственного управления в процессе становления особой экономической зоны «Алабуга» // Вопросы управления. 2009. № 3(8).

⁴ Володина Л.В. Деловое общение и основы теории коммуникации. СПб, 2002. 56 с.

⁵ Запорожец Е.А. Коммуникативная компетенция государственных служащих: структура, содержание, условия формирования // Вопросы управления. 2009. № 3(8).

⁶ Захарова О.А. Информационно-коммуникативная компетентность государственных служащих в условиях современных социокультурных изменений: Автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. Культурол. Наук по специальности 24.00.01. Москва, 2007. 154 с.

⁷ Коростылева Н.Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие // Коммуникология. 2014. № 5. С. 47-53.

⁸ Коротичка М. В. Коммуникативная культура организации // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2008. №1. С. 74-79.

⁹ Назарчук А.В. Теория коммуникации в современной философии. М., 2009.

¹⁰ Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск, 2014. 196 с.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает механизм совершенствования коммуникативной культуры муниципальных служащих.

Теоретико-методологической основой данной выпускной квалификационной работы явились научные труды отечественных и зарубежных ученых – специалистов по формированию организационно-коммуникативной и информационно-коммуникативной культуры. В работе использованы законы, указы, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные и отраслевые документы, регулирующие процессу кадрового роста и компетенции государственных гражданских и муниципальных служащих.

В качестве нормативно-эмпирической базы можно назвать ряд программ, которые реализуются на территории Белгородской области и Старооскольского городского округа: Федеральный закон № 25-ФЗ от 02.03.2007г. «О муниципальной службе в Российской Федерации», Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», Закон Белгородской области №150 от 24 сентября 2007 года «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области», Распоряжение администрации Старооскольского городского округа №01-ро от 14 января 2016 года «О присвоении классов чинив муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа», Постановление главы администрации Старооскольского городского округа №640 от 14 марта 2011 года «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих Старооскольского городского округа», Долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2011-2015 годы» и др.

В работе применены научные методы структурного и функционального анализа, системного подхода.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы в практической деятельности исполнительных органов муниципального уровня.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Основная задача данного раздела – рассмотреть теоретические аспекты формирования коммуникативной культуры муниципальных служащих. Реализацию данной задачи целесообразно начать с рассмотрения понятия «коммуникативная культура» и определения места коммуникативной культуры в системе организационной культуры.

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям. В основе организационной культуры: потребности личности и потребности организации. Не существует двух одинаковых культур организации, как и не бывает двух абсолютно одинаковых людей¹¹.

¹¹ Акимова Т.В. Общая теория организации. М., 2003. С. 286-287.

Результаты деятельности любой организации связаны с ее организационной культурой, которая в одном случае способствует выживанию, в другом – достижению наивысших результатов, в третьем – ведет к банкротству.

К основным параметрам организационной культуры относятся:

- Акцент на внешних (обслуживание клиентов и т. п.) или внутренних задачах организации. Организации, ориентированные на потребности клиента, подчинившие им всю свою деятельность, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, это повышает конкурентоспособность компании;

- Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты ее функционирования. Один из вариантов социальной ориентации — устойчивое внимание организации к бытовым, личным проблемам работников;

- Мера готовности к риску по внедрению нововведений. Мера ориентированности деятельности на инновационные процессы или стабилизацию;

- Мера поощрения конформизма (изменение или оценка мнение индивида в направлении большего согласия с группой) или индивидуализма членов организации. Ориентация стимулирования на групповые или индивидуальные достижения;

- Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений. Мера централизованности - децентрализованности принятия решений;

- Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам;

- Выраженность сотрудничества или соперничества между отдельными членами и между группами в организации;

- Степень простоты или сложности организационных процедур;

- Мера лояльности членов к организации;

- Степень информированности членов о том, какова их роль в достижении целей организации. Преданность членов «своей» организации¹².

Организационная культура имеет ряд специфических свойств. К основным свойствам культуры организации относятся:

- общность;

¹² Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ.. Санкт-Петербург, 2002. С. 12 – 45.

- иерархичность и приоритетность;
- системность¹³.

Степень воздействия организационной культуры определяется:

- однородностью членов организации (общность возраста, интересов, взглядов и т. п.);

- стабильностью и продолжительностью совместного членства (кратковременное членство в организации и постоянное изменение ее состава не способствуют освоению культурных особенностей);

- характером совместного опыта, интенсивностью взаимодействия (если члены организации совместными усилиями преодолевали реальные трудности, то сила воздействия организационной культуры выше)¹⁴.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;

- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;

- формирование стратегии развития организации;

- единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды¹⁵.

Диагностика организационной культуры предполагает изучение документов, наблюдение за стилем управления, доверительное общение с сотрудниками на всех уровнях иерархии организации. Сбор информации позволяет создать профиль организационной культуры, в котором отражаются: содержание ценностей, их согласованность, общая направленность.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение. Формирование организационной культуры требует учета постепенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется с помощью следующих мер:

¹³ Грудистова Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий: монография. Братск, 2012. С. 25.

¹⁴ Акимова Т.В. Общая теория организации. М., 2003. С. 300.

¹⁵ Грудистова Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий: монография. Братск: БрГУ, 2012. С. 62.

- осуществление так называемого символического руководства, т. е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации;

- концентрация усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм;

- создание и расширение в организации локальных «островков», на которые распространяются определенные ценности;

- изменение поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации;

- создание знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы;

- комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

Формирование организационной культуры различается в зависимости от различных подходов. К основным подходам к организационной культуре относят:

- *внутренний подход*, который предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов;

- *когнитивный подход*, который ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегическая направленность, неформальные модели лидерства;

- *символический подход*, который предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т. п.;

- *побуждающий подход* привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников – в этом случае организация оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях; вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала¹⁶.

¹⁶ Грудистова Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий: монография. Братск, 2012. С. 52-53.

Следует подчеркнуть, что создание подходящего для мотивации персонала климата должно включать такое обязательное условие как всеохватность иерархической пирамиды, сверху вниз, не пропуская ни одного уровня. Однако инструментом, который носит наиболее всеохватывающий характер, является, конечно, коммуникация.

В самом широком философском смысле коммуникация – это общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т.д., либо передача содержания от одного сознания к другому посредством знаков, зафиксированных на индивидуальных носителях. В разных научных областях имеется своя специфика трактовки понятия «коммуникация». В частности, психология понимает коммуникацию как процесс обмена продуктами психической деятельности и общение в целом. Психолингвистика акцентирует внимание на процессе межличностной и массовой коммуникации, социология под коммуникацией понимает передачу социально-значимой информации. Политология акцентирует внимание на коммуникации в контексте социально-информационного поля политики¹⁷.

В управленческой науке сформировано собственное видение коммуникации в качестве процесса, в котором идея передается от отправителя к получателю, а также сам этот процесс и его результаты¹⁸. Р. Фалмер подчеркивает важность изучения процессов индивидуального восприятия управленческой информации, возможных индивидуальных прочтений и искажений и определяет коммуникацию как «трансплантацию идеи».

А. З. Фатхутдинова определяет коммуникацию как процесс трансляции идеи от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя, а также взаимодействие как механизм этой трансляции¹⁹.

На сегодняшний день существует множество научных подходов к изучению коммуникации: философско-феноменологический (например, теория коммуникативного действия Ю. Хабермаса); социально-научный, в рамках которого коммуникация определяется через мотивацию и с позиций интеракции, а также с позиций достижения социально-значимых целей (яркий пример – модель

¹⁷ Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск, 2014. С. 18-19.

¹⁸ Роджерс Э. Коммуникация в организациях. М., 1980. С. 16.

¹⁹ Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск, 2014. С. 20.

социального действия и социального взаимодействия Т. Парсонса); информационно-инструментальный подход, базирующийся на анализе содержания коммуникации – информации (модель Шеннона – Уивера), в соответствие с которой структура коммуникационного процесса выглядит следующим образом: источник – сообщение – кодирование – канал – раскодирование – получатель²⁰. Теория управления использовала эту модель в качестве базы для понимания структуры коммуникационного процесса, с поправкой лишь на то, что в управлении информация передается через механизм человеческого взаимодействия с учетом специфической цели управленческой коммуникации. Особое внимание в управленческой модели уделяется обратной связи.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что даже при идеальном построении формальных коммуникационных потоков искажения информации неизбежны за счет параллельного прохождения по неформальным каналам. В связи с этим, на поведение в группе будут оказывать влияние:

- формальная информация с учетом искажений;
- информация, прошедшая по неформальным каналам;
- нормы поведения, существующие в группе;
- индивидуальные цели, ценности и нормы²¹.

Согласно статистике, руководитель тратит от 50 до 90 % своего времени на коммуникацию. Эти цифры свидетельствуют о том, что управление деятельностью в значительной части сводится к управлению коммуникациями.

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный язык, включающий лексический и синтаксический аспекты. Невербальная коммуникация структурно представляется такими системами как:

- визуальная (жесты, мимика, позы, кожные реакции – покраснение, побледнение, потоотделение);
- пространственно-временная организация общения, а также вспомогательные средства общения – подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаков пола, возраста, расы);

²⁰ Там же. С. 34.

²¹ Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск, 2014. С. 59.

- акустическая – это такие особенности речи, как темп. Смех. Плач, покашливание, паузы;

- тактильная – прикосновения, пожатие руки, объятие, поцелуй²².

Интерактивная сторона коммуникации связана с взаимодействием людей, непосредственной организацией их совместной деятельности. Структура взаимодействия может быть представлена как последовательность осуществления:

- пространственного контакта;

- психического контакта;

- социального контакта;

- взаимодействия, определяемого как «систематическое, постоянное осуществление действий, имеющее целью вызвать соответствующую реакцию со стороны»²³.

При анализе взаимодействия, можно выделить следующие его виды, инвариантно возникающие в группе:

- солидарность;

- снятие напряжения;

- согласие;

- предложение, указание;

- мнение;

- ориентация других, просьба об информации;

- просьба высказать мнение;

- просьба об указании;

- несогласие;

- создание напряженности;

- демонстрация антагонизма²⁴.

Перейдем к рассмотрению специфики деловой коммуникации, под которой принято понимать процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности:

²² Коротницкая М. В. Коммуникативная культура организации // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2008. №1. С. 74-79.

²³ Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск., 2014. С. 83.

²⁴ Коротницкая М. В. Коммуникативная культура // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2008. №1. С. 74-79.

производственной, научной, педагогической и пр. деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;

2) предметно-целевое содержание коммуникации;

3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав, функциональных обязанностей;

4) взаимодействие всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата и при реализации личных намерений;

5) коммуникативный контроль участников взаимодействия;

6) формальные ограничения:

- конвенциональные ограничения (соблюдение правовых, социальных норм, согласование регламентации – соблюдение правил внутреннего распорядка, инструкций и т.д.)

- ситуативные, т.е. учитывающие ситуации делового общения (совещание, презентации, переговоры и т.д.); взаимодействие целенаправленно, в определенном регламенте, с использованием адекватных коммуникативных средств и достижением ожидаемого результата;

- эмоциональные, т.е. проявление стрессоустойчивости. Умение управлять своими чувствами и эмоциями в напряженной деловой ситуации;

- насильственные, т.е. допускающие прерывание контакта любой из сторон в тех ситуациях. Когда содержание информации перестает носить предметный характер, реакции партнера по общению неадекватны ожиданиям и установленным нормам поведения²⁵.

Коммуникационный канал – это реальная или воображаемая линия связи (контакта), по которой сообщения движутся от коммуниканта к реципиенту, средство для создания и восприятия сообщения. Реализация коммуникативной функции устной коммуникации затрудняется коммуникационными барьерами – препятствиями на пути движения смысла от коммуниканта к реципиенту. Принято выделять следующие виды барьеров:

²⁵ Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 2004. С. 15-16.

- технический (шумы и помехи в искусственных коммуникационных каналах);
- межъязыковой (несоответствие кодовых систем, тезаурусов коммуниканта и реципиента);
- социальный (коммуниканты принадлежат к разным социальным группам);
- психологический (вследствие искажений в восприятии коммуникантом и реципиентом друг друга).

В аспекте преодоления коммуникативных барьеров и формирования благоприятного коммуникативного климата в организации большое значение имеет коммуникативная культура.

По мнению одного из ведущих специалистов в сфере коммуникативной культуры Н. Н. Коростылевой²⁶, коммуникативную культуру следует рассматривать с различных точек зрения – и как часть общей культуры личности, и как часть управленческой и профессиональной культуры, как самой личности, так и коллектива, и как социально-творческую деятельность людей, а также как совокупность знаний, умений и навыков в области организации взаимодействия людей²⁷. Исследовательница убеждена, что для формирования и развития коммуникативной культуры в организации на первый план выходит понимание данной культуры в её деятельностном измерении.

Давая определение понятию «коммуникативная культура» следует обратить внимание на то, что, прежде всего, подразумевается профессионально-коммуникативная деятельность людей, направленная на реализацию целей развития организации, и одновременно на активизацию человеческого (кадрового) потенциала в ней. Данная культура находит своё выражение в системе ценностей и норм поведения, которые складываются под воздействием тех или иных факторов в организации.

Следует подчеркнуть, что на данный процесс влияют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам можно отнести уровень нравственности и морали в обществе, уровень условий труда и качества жизни людей, который зависит от реализации социальной и кадровой политики государства, от уровня образования,

²⁶ Коростылева Н.Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие // Коммуникология. 2014. №5.

²⁷ Куницына В.Н. Трудности межличностного общения. Спб., 2009.

процесса профессионализации кадров, от профессиональной социализации и т.д. Внутренние факторы зависят от наличия развитой социофессиональной среды организации, которую составляют как минимум два звена: интегральный социальный ресурс организации и система управления, как организации в целом, так и управления персоналом, в частности. Н.Н. Коростылева отмечает, что определяющим моментом является организационная культура предприятия²⁸.

Внутренняя среда организации является своего рода основой зарождения и развития коммуникативной культуры. Субъектами коммуникативной культуры выступают:

- руководитель предприятия,
- линейные руководители,
- службы управления персоналом.

Объектами коммуникативной культуры являются работники организации, в то же время выступающие по отношению к самим себе как субъекты коммуникативной культуры.

В процессе коммуникации очень важно наладить субъект-субъектное взаимодействие, которое в первую очередь основано на развитой коммуникативной компетенции, а не субъект-объектное, базирующиеся на жесткой иерархии управления.

Н.Н. Коростылева отмечает, что с методологической точки зрения коммуникативную культуру организации следует изучать с точки зрения системного подхода, который предполагает комплексный взгляд на взаимодействие всех элементов и звеньев организации как системы для построения и развития в ней коммуникативной культуры.

В качестве одного из существенных элементов коммуникативной культуры Н.Н. Коростылева считает коммуникативную компетентность, которая с точки зрения системного подхода должна представлять систему взаимодействий субъектов коммуникативной культуры для построения эффективных форм коммуникаций, как на различных уровнях управления (по вертикали и горизонтали), так и в процессе

²⁸ Коростылева Н.Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие // Коммуникология. 2014. №5. С. 51-53.

исполнения персоналом своих должностных обязанностей, а также в более широком кругу неформальных связей²⁹.

По мнению Е.В. Руденского, в основе коммуникативной компетентности лежит несколько способностей:

1) давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;

2) социально-психологически программировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации;

3) осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации³⁰.

Особая роль в процессе эффективной коммуникации принадлежит руководителю предприятия. Именно он – ответственное лицо в процессе налаживания позитивных коммуникаций в коллективе. Если представить в виде пирамиды структуру формирования у руководителя коммуникативной компетенции, то на базисном уровне для руководителя организации является важным иметь определенный личностно-профессиональный потенциал, который позволил бы ему в процессе его реализации стать носителем высокого уровня коммуникативной культуры. Сам процесс активизации коммуникативного потенциала в личностно-профессиональной структуре предполагает развитие целого комплекса умений и навыков, таких как:

- умение проявлять инициативу в общении и выстраивать эмоциональный контакт с участником общения;

- умение управлять своим эмоциональным настроением; -умение и навык понимать состояние «другого»;

- умение выстраивать свой положительный имидж в лице собеседника;

-умение вовремя переключить разговор на согласительное общение и т.д.³¹.

При этом руководитель должен обладать культурой речи. Культура речи – это владение нормами устного и письменного литературного языка (правилами

²⁹ Коростылева Н.Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие // Коммуникология. 2014. №5. С. 48.

³⁰ Руденский Е.В. Социальная психология. М., Новосибирск, 1997. С. 80-88.

³¹ Коростылева Н.Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие // Коммуникология. 2014. №5.С. 48.

произношения, ударения, грамматики, словоупотребления и т.д.), а также умение использовать выразительные языковые средства в разных условиях общения в соответствии с целями и содержанием речи³². Речь руководителя должна обладать всеми свойствами согласительного общения и обеспечивать в организации:

- продуктивное общение;
- положительно воздействовать на персонал;
- создавать систему стимулов и мотивов в профессиональном поведении работников;
- рационально выстраивать организацию их трудовой деятельности;
- создавать положительный образ организации; -повышать образовательный уровень сотрудников.

При этом речь руководителя должна быть: содержательной, точной, логичной, грамотной с точки зрения лексики и грамматики, положительно-эмоциональной, достаточно громкой и неторопливой. Он должен иметь хорошую дикцию, соблюдать правила речевого этикета, умело использовать невербальные средства общения. Своей речью, стилем общения он задает тон всему интегративному коммуникативному поведению в коллективе.

Под коммуникативным поведением в организации поднимется процесс профессионального общения - передачи, принятия и обработки информации, организации речи, созданию эмоционально-привлекательного фона общения. Весь этот процесс отражается на стиле, организации и результативности работы всего персонала. Коммуникативное поведение основывается на системе традиций и норм поведения, характерных для той или иной организации. Для того, чтобы коммуникативная деятельность строилась на принципах системности, целостности, оперативности, необходимо преодолевать коммуникативные барьеры в процессе реализации профессиональной деятельности.

Необходимо отметить, что построение каналов коммуникации в организации, как и технология их использования очень важны с точки зрения поддержания и развития определённого типа организационной культуры.

Коммуникация является живой тканью всего существования организации и во

³²Скворцов Л.И. Культура русской речи. Учебное пособие. Словарь-справочник. М., 2001. – С. 440-444.

многом характеризует тип и силу присущей ей культуры.

К числу основных видов коммуникации можно отнести *нисходящую, восходящую, горизонтальную коммуникации*.

Рассмотрим особенности нисходящей коммуникации в организации. Принято считать, что в организации можно выделить пять основных целей нисходящей коммуникации, направленной от руководства к сотрудникам:

- 1) Постановка конкретных задач по выполнению работы;
- 2) Обеспечение информации о принятых в данной организации процедурах и практиках;
- 3) Обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемой работы;
- 4) Информирование подчиненных о качестве их работы;
- 5) Предоставление идеологической информации для облегчения восприятия целей³³.

В связи с этим, необходимо описать типовые технологии нисходящих коммуникаций:

1) *Встреча руководства с новичками*. В рамках данной встречи руководитель лично доносит до конкретного сотрудника информацию об идеологии организации и стоящих перед ней задачах.

2) *Встречи руководства с коллективом*. Подобные мероприятия могут носить как регулярный характер, так и окказиональный характер. Они могут иметь формальный характер (собрание трудового коллектива, встреча с трудовым коллективом. Профсоюзное собрание, конференция, планерка и т.д.), так и неформальный, подразумевающий отсутствие необходимо кворума и протокола. Во время таких встреч целесообразно обозначать и пропагандировать идеологию организации. Разъяснять изменения во внутренней политике организации, процедурных моментах и т.п.). Особенно эффективными такие мероприятия будут при начале и завершении важных проектов, подведения итогов работы.

3) *Меморандумы руководства*. В определенных обстоятельствах используется меморандум, который может быть разослан в структурные подразделения организации в бумажном или электронном виде. Для этих целей может быть

³³ Коротницкая М. В. Коммуникативная культура организации // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2008. №1. С. 74-79.

использована доска объявлений или корпоративная газета.

4) *Корпоративная газета* может издаваться в бумажном или электронном виде и должна содержать обязательные разделы, посвященные истории, традициям и правилам организации. Особенно эффективно через газету может пропагандироваться идеология организации.

5) *Доска объявлений*. Она может существовать в любой организации и использоваться не только для особо важных объявлений, но и рутинных³⁴.

Восходящая коммуникация предназначена для передачи информации от сотрудников к руководству и может быть разделена на два основных вида:

- личная информация о мыслях, установках и деятельности сотрудников;
- информация технического характера, являющаяся обратной связью относительно производственной деятельности – жизненно важным фактором контроля в любой организации³⁵.

Специалисты отмечают, что в аспекте развития организационной культуры особенно следует обращать внимание на создание каналов продвижения личной информации, которая может включать: отчет о выполненной сотрудником работе, о проблемах в организации, предложения о корректировке политики руководства и компании. При организации данных коммуникационных потоков следует особо отметить, что обязательным условием данного вида коммуникации является доверие сотрудников руководителю организации и быть уверенными, что поступающая информация может быть полезной организации и не будет использована против них.

При отрицательном отношении руководства к некоторым каналам восходящей коммуникации к особенно тяжелым последствиям для организации может привести применением наказаний за негативную информацию о деятельности организации.

Наиболее важным каналом восходящей коммуникации является опрос.

1) *Опрос* может проводиться на регулярной основе не чаще одного раза в несколько месяцев или в особых случаях. Технология проведения опроса включает в себя разработку анкеты (опросника), раздачу её сотрудникам, сбор анкет, их обработку, формирование решений руководства по результатам опроса и проведение

³⁴ Коноваленко М.Ю. Деловые коммуникации. М., 2013. С. 40.

³⁵ Коротницкая М. В. Коммуникативная культура организации // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2008. №1. С. 74-79.

нисходящей коммуникации для сотрудников по итогам опроса. Последние два этапа являются особенно важными с точки зрения результативности последующих опросов. Опросы должны быть анонимны.

2) *Ящик для сбора жалоб и предложений* может представлять собой постоянно действующий канал восходящей коммуникации и должен быть установлен в общедоступном месте и гарантировать анонимность сотрудников.

3) *Встречи с руководителем* могут использоваться и для восходящей коммуникации, в таком случае они организованы по инициативе сотрудников и подразумевают их значительную активность.

4) *Корпоративная газета* также может быть использована для обратной связи коллектива с руководителем. Для этого она должна содержать специализированную рубрику, в которой рядовые сотрудники могли бы высказывать свое мнение.

Третьим видом коммуникации в организации является горизонтальная (интерактивная) коммуникация. Она, как правило, реализуется в таком формате:

1) *Совещание*. Основное назначение совещаний – контроль и координация процессов управления в организации. В аспекте формирования организационной культуры совещания важны как инструмент согласования понимания основных ценностей и идеологии организации. Специфика совещаний может существенно отличаться в различных подразделениях одной организации. Особого внимания заслуживает стиль проведения совещаний. В случае недружелюбного поведения руководства и работников по отношению друг к другу совещания такого формата будут разрушать организационную культуру.

Еще одним важным инструментом формирования, поддержания и развития организационной культуры являются формальные и неформальные корпоративные мероприятия. В ходе которых сотрудники организации устанавливают человеческие межличностные контакты, совместно испытывают положительные эмоции, что помогает в дальнейшей совместной работе. Можно выделить несколько форм корпоративных мероприятий:

1) *Корпоративные праздники*. Вопрос организации корпоратива может быть решен по инициативе руководителя или коллектива, равно как и вопрос финансирования мероприятия. Однако, существуют организации, в которых не

принято проводить корпоративные праздники. В такой организации формируется жесткая и не способствующая сплочению коллектива корпоративная культура. Однако в этом случае праздник может быть организован по инициативе работников организации за пределами непосредственно организации и за счет сотрудников. В таком случае, в данной организации, скорее всего, будут формироваться оппозиция «руководитель-сотрудники», что приведет к увеличению дистанции.

2) *Выездные семинары.* Представляют собой сочетание обучающего мероприятия с элементами отдыха и командообразования³⁶.

Стоит отметить, что растущий в России спрос на проведение описанных выше корпоративных мероприятий породил соответствующий сектор бизнеса, представители которого готовы организовать любое мероприятие в любых залах, гостиницах, на базах отдыха, с участием любых артистов, с фейерверками, фуршетом, банкетами и т. п.

В муниципальных и государственных учреждениях организационная культура должна все же соответствовать в целом определенному стилю и формату общения служащих как между собой, так и с потребителями государственных и муниципальных услуг.

Специфика деловых коммуникаций была определена еще М. Вебером и представляла собой:

- иерархическое построение организации;
- иерархию приказа, построенную на легальной власти;
- подчинение нижестоящего работника вышестоящему и ответственность не только за свои действия, но и за действия подчиненных;
- специализация и разделение труда по функциям⁴
- система продвижения и пребывания в должности, основанная на умениях и опыте и измеряемая стандартами;
- лояльность к своей организации т.д.³⁷.

По долгу служебной деятельности государственные и муниципальные служащие постоянно общаются с гражданами, руководителями предприятий, организаций, различных учреждений и подразделений органов власти —

³⁶ Коноваленко М.Ю. Деловые коммуникации. М., 2013. С. 45-47.

³⁷ Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск, 2014. С. 175.

следовательно, их деятельность носит коммуникативный характер. Это предполагает наличие профессионально-значимых коммуникативных умений и навыков осуществлять социальное взаимодействие, которые обеспечивают результативность и эффективность решения профессиональных задач, устанавливать адекватные межличностные и конвенциональные отношения в различных ситуациях. Е.А. Запорожец выделяет коммуникативную компетенцию как одну из наиболее важных составляющих профессиональной подготовки государственных служащих, объясняя это рядом причин, первая из которых – рост требований со стороны государства к профессиональным качествам государственных служащих³⁸.

В своей статье, посвященной проблеме формирования коммуникативной культуры в организации Н.Н. Коростылева на примере государственной службы анализирует те барьеры, которые препятствуют эффективности и результативности в работе, не способствуют созданию высокой коммуникативной культуры в государственном учреждении.

Ссылаясь на социологическое исследование 2013 года, проведенное в рамках научной работы «Социологический мониторинг проблем профессионального развития и кадровых процессов в государственной гражданской службе», проведенное в 19 субъектах Российской Федерации –

Дагестане, Кабардино-Балкарии, Саха (Якутия), Удмуртии, в Алтайском, Краснодарском, Приморском краях; областях – Брянской, Волгоградской, Воронежской, Липецкой, Московской, Орловской, Псковской, Самарской, Саратовской, Челябинской, городах – Москва, Санкт-Петербург, стало очевидно, что сдерживающим барьером на пути реализации профессиональной деятельности государственных служащих выступает низкий уровень их профессионализма.

В целях повышения уровня коммуникативных компетенций государственных и муниципальных служащих, необходимы усилия по решению ряда проблем и в сфере PR-деятельности, к числу которых можно отнести: низкую эффективность обратной связи, формализм в работе с населением, совершенствование аналитико-информационной поддержки работы с населением.

³⁸ Запорожец Е.А. Коммуникативная компетенция государственных служащих: структура, содержание, условия формирования / Е.А. Запорожец // Вестник управления. – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2009/03/05/> (дата обращения 12.02.2017)

По мнению В.Г. Антонова и Н.В. Бобылева для создания эффективных коммуникаций необходимы:

- оптимальная организационная структура;
- ясные, четкие и определенные цели организации;
- конкретизация целей в подцелях каждого уровня управления;
- четко регламентирующие основные виды работ подразделений;
- нормативы оценки контрольных показателей;
- доступная и ясная система контроля исполнения решений³⁹.

Также государственные и муниципальные служащие, являясь людьми публичными, должны соблюдать нормы лояльности и компетенции публичного взаимодействия. Это определяет необходимость осознанной лояльности по отношению к власти. Следование этому принципу предполагает, что чиновник должен воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его должностные обязанности.

Государственная и муниципальная служба относится к области повышенной речевой ответственности. По роду своей деятельности служащему приходится не только оперировать законом, руководствоваться должностными инструкциями, но и разъяснять, доказывать, убеждать, переубеждать. Административный работник постоянно взаимодействует с гражданами, помогая им в решении социальных, хозяйственных, и личных проблем.; общается с субъектами. Принадлежащим к разным социальным слоям и группам, контактирует с представителями разных общественно-политических сил и формирований, обсуждает вопросы, связанные с выполнением служебных обязанностей, принятием решений, организацией мероприятий. Все эти задачи требуют повышенного внимания к проблеме формирования культуры речи.

В связи с этим, особую значимость в работе чиновника любого уровня приобретает компетенция в сфере общения с посетителями, поскольку он несет моральную и социальную ответственность за свои слова, действия и принимаемые решения. Коммуникативная культура включает в себя культуру речи; умение

³⁹ Антонов В.Г. Организационное поведение в таблицах и схемах. М., 2002. С. 167.

организовать речевое взаимодействие в соответствии с коммуникативной целью, добиваясь точного восприятия передаваемого сообщения; владение различными жанрами устного делового общения; знание основ ораторского мастерства.

Под культурой речи понимается владение нормами литературного языка в его устной и письменной форме, при котором осуществляется выбор и организация языковых средств, позволяющих в определенной ситуации общения и при соблюдении этики общения обеспечить необходимый эффект в достижении поставленных задач коммуникации. Культура речи содержит три составляющих компонента: нормативный, коммуникативный и этический»⁴⁰.

Культура речи предполагает, прежде всего, правильность речи, т.е. соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями (говорящими и пишущими) в качестве «идеала». Языковая норма – это единообразное, образцовое, общепризнанное употребление элементов языка (слов, словосочетаний, предложений). Норма обязательна как для устной, так и для письменной речи и охватывает все уровни языка. К числу основных норм литературного языка можно отнести орфоэпические, лексические, морфологические, синтаксические. Нормы помогают литературному языку сохранять свою целостность и общепонятность. Они защищают литературный язык от потока диалектной речи, социальных и профессиональных арго, просторечия. Они помогают литературному языку выполнять свои основные функции – быть средством общения, сообщения и воздействия.

Коммуникативная целесообразность считается одной из главных категорий культуры речи, поэтому важно знать основные коммуникативные качества речи. К ним относятся: точность речи (строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям), понятность речи (доступность речи для тех, кому она адресована), чистота речи (незасоренность внелитературными элементами и словами-паразитами), богатство речи (максимальная насыщенность разными средствами языка, необходимыми для реализации коммуникативного намерения), выразительность речи (способность ее поддерживать внимание и интерес слушателя или читателя, усиливать эффективность воздействия речи)⁴¹.

⁴⁰ Культура устной и письменной речи делового человека. М., 2001. С. 17.

⁴¹ Введенская Л.А. Русский язык и культура речи: Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 83.

Этический аспект культуры речи предписывает знание и применение речевого этикета, под которым понимается система устойчивых формул общения (выражение приветствия, просьбы, благодарности, вопроса, поздравления и т.п.; обращение на «ты» и «вы»; выбор полного или сокращенного имени, формы обращения и др.) Он накладывает строгий запрет на сквернословие, нецензурную лексику в сфере официального общения, осуждает разговор на «повышенных тонах». Использование этикетных речевых оборотов помогает собеседникам устанавливать контакт и взаимопонимание, создавать благоприятную психологическую обстановку.

Государственному и муниципальному служащему также необходимо познакомиться с методикой подготовки и проведения деловых переговоров, с обязанностями руководителя совещания и основными правилами поведения его участников; усвоить общепринятые правила ведения телефонного разговора, знать, что необходимо учитывать. Выступая в роли интервьюируемого. Чиновник должен владеть основами ораторского мастерства, приобретать и совершенствовать опыт выступления перед различной аудиторией⁴².

Государственному и муниципальному служащему необходимо серьезно работать над звуковой организацией речи. В служебном общении необходимо следить за темпом и громкостью речи, пользоваться полным стилем произношения, соблюдать правила благозвучия речи; контролировать свой голос, который должен звучать по-деловому, уверенно, но в то же время дружелюбно. Следует помнить о том, что интонационные характеристики речи говорящего различны в публичном выступлении перед большой аудиторией и в малой группе, в строго официальном и полуофициальном общении⁴³.

Государственному и муниципальному служащему следует помнить, что в процессе речевого взаимодействия недостаточно знать только язык, владеть высокой речевой культурой. На эффективность речевой коммуникации оказывают влияние многие экстралингвистические (внеязыковые) факторы. Существенным невербальным инструментом в межличностном контакте, усиливающим воздействие речи, является кинесика как совокупность жестово-мимических возможностей человека. Поза, жест, выражение лица, улыбка, взгляд нередко составляют основу

⁴² Фахрутдинова А.З. Деловые коммуникации. Новосибирск, 2014. С. 181.

⁴³ Колтунова М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет. М., 2002. С. 69.

первого впечатления о человеке, изменить которое бывает очень трудно. В то же время, выразительные жесты должны соответствовать смыслу и значению фразы или отдельного слова. Слишком частые, механические, суетливые или резкие движения отвлекают от основного содержания, вызывают у слушателей раздражение. Чрезмерная интенсивность жестикуляции может свидетельствовать о неуверенности служащего в себе и своих знаниях, о его нервозности и эмоциональной неустойчивости⁴⁴.

Культура речи предполагает владение различными жанрами устного делового общения, получившими широкое распространение в управленческой деятельности (беседа, переговоры, совещание, телефонный разговор, интервью). Особую значимость в работе чиновника приобретают беседы с посетителями.

Вступая в отношения коммуникации с людьми, государственный и муниципальный служащий должен помнить, что проблемы населения и отдельного человека – это проблемы государства в целом, которое обязано служить своим гражданам. Административный работник несет моральную и социальную ответственность за свои слова, действия и принимаемые решения. Он действует в рамках компетенции того органа, который он представляет, опираясь на существующее законодательство. При этом он должен продемонстрировать не снисхождение, а максимум уважения к посетителю, стремление оказать ему помощь. Корректное и внимательное отношение к гражданам, способствует повышению доверия общества к государственным институтам, к органам власти.

Таким образом, государственные и муниципальные служащие в ходе выполнения своих функций всегда находится в центре межличностных отношений, практически всегда наделен властными полномочиями, естественно, проблема формирования контактов с окружающими людьми тесно связана с проблемой взаимодействия. Воздействовать, влиять в процессе коммуникации для профессионала, осуществляющего служебную деятельность, значит грамотно управлять, быстро принимать решения, эффективно достигать желаемого результата. Коммуникативный характер деятельности государственного служащего, проявляющийся в интенсивности социальных, межличностных контактов, а часто и

⁴⁴ Государственная служба / Под ред. проф. В.Г. Игнатов. М., 2004. С. 329.

лимит во времени делают коммуникативное воздействие универсальным средством и способом достижения необходимого профессионального результата.

Выводы по Разделу I

1. Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, а также концепции технологического и социального развития. Она задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из уровней управления, указывает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов. Организационная культура состоит из локальных субкультур отдельных подразделений, существующих в пространстве общей культуры. Каждая из этих субкультур имеет свой набор элементов. Но связующим звеном является коммуникативная культура организации.

2. Эффективная коммуникативная культура организации зависит от многих факторов: профессионализма руководства и специалистов, уровня их коммуникативной компетентности, от системы управления организацией, от привлечения на работу грамотных высокообразованных работников. Коммуникативную культуру в организации следует понимать как одно из условий эффективности профессиональной деятельности и как цель профессионального самосовершенствования. Нужна продуманная политика организации по формированию и развитию коммуникативной культуры.

3. Коммуникационная культура способствует установлению и развитию эффективных деловых связей, развитию и процветанию государственных и муниципальных учреждений, повышению эффективности государственного и муниципального управления, взаимодействия власти и общества.

4. Коммуникативная культура государственного и муниципального служащего определяется принципами, а также политической, правовой, экономической культурой страны, корпоративной культурой органов власти вообще и конкретного органа в частности, нормативной правовой базой.

5. Административный работник должен быть профессиональным коммуникантом – обладать высокой коммуникативной культурой. Низкая

коммуникативная культура показывает не только недостаточный уровень компетентности конкретного государственного служащего, но и соответствующим образом влияет на репутацию того учреждения, которое он представляет.

6. Деловые коммуникации государственного и муниципального служащего регулируются нормами организационной и корпоративной культуры, правовыми и этическими нормами служебного поведения, нормами коммуникационного кодекса, лояльности и культуры речи и др. эффективные коммуникации предполагают владение государственными и муниципальными служащими компетенциями социальной ответственности и публичного взаимодействия, нравственно-этическими. Речевыми компетенциями, а также компетенциями устного делового общения, слушания, публичного выступления.

7. Коммуникационные каналы являются материальной основой социальной коммуникации. Они могут быть естественными и искусственными. Число искусственных каналов вследствие научно-технического прогресса постоянно увеличивается.

8. Важное значение для коммуникации имеет знание сути коммуникационных барьеров. В преодолении коммуникативных барьеров государственных и муниципальных служащих необходимо повышать уровень коммуникативного профессионализма и создавать все условия для привлечения на работу специалистов с высокими коммуникативными качествами. Коммуникативную культуру на государственной и муниципальной службе необходимо развивать.

9. Для развития коммуникативной культуры государственных и муниципальных служащих процесс повышения образовательного и нравственного уровня персонала организации должен умело сочетаться с продуманной социальной и кадровой политикой, а также с правильно функционирующей системой управления.

10. В овладении высокой коммуникативной культурой к государственному и муниципальному служащему предъявляются такие требования как правильность, чистота, точность, богатство и выразительность речи. Развитие культуры речи государственных служащих будет содействовать превращению этого слоя населения России в элиту лично ориентированного гражданского общества.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

Основная задача данного этапа исследования – проанализировать коммуникативную культуру служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа. Для начала необходимо дать организационно-экономическую характеристику организации.

Полное название организации – муниципального казенное учреждение «Управление капитального строительства». Учредитель организации – администрация Старооскольского городского округа, действующая на основании устава (Приложение 1). Данная организация была внесена в ЕГРЮЛ в 07/08/2003.

Компания Муниципальное казенное учреждение «Управление капитального строительства» Старооскольского городского округа зарегистрирована по адресу 309512, Белгородская область, Старый Оскол, Революционная улица, 48. Налоговая инспекция Российской Федерации присвоила этой организации ИНН: 3128043490, ОГРН: 1033109209320, ОКПО: 22317298.

Таблица 2.1.

Виды деятельности по ОКВЭД

№ п/п	Код ОКВЭД	Наименование
1.	45.21.1	Производство общестроительных работ по возведению зданий
2.	74.14	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
3.	74.20.12	Проектирование производственных помещений, включая размещение машин и оборудования

Функции организации:

- организует выполнение планов капитального строительства по вводу в эксплуатацию объектов и основных фондов непромышленного назначения, а также ритмичного ввода в эксплуатацию объектов в рамках муниципального заказа;

- обеспечивает наиболее эффективное использование капитальных вложений и материальных ресурсов, средств на проектно-изыскательские работы, направленных на развитие городского округа за счет внедрения новейших методов организации и производства строительства;

- обеспечивает комплексное осуществление застройки жилых домов и микрорайонов в целях улучшения общественного и коммунального обслуживания населения;

- обеспечивает улучшение архитектурного облика города и качества строительства⁴⁵.

Управление капитального строительства осуществляет свою деятельность на основании Положения (Приложение 2).

Исходя из данного документа, к полномочиям Управления в связи с возложенными на него задачами следует отнести:

- Разработку и реализацию муниципальных программ Старооскольского

⁴⁵ Муниципальное казенное учреждение «Управление капитального строительства» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/town/uksinfo/> (дата обращения 12.03.2017)

городского округа по направлениям, относящимся к компетенции управления;

- От имени администрации Старооскольского городского округа осуществление функции муниципального заказчика по закупке товаров (работ, услуг) и заключать муниципальные контракты, договоры в соответствии с действующим законодательством о контрактной системе;

- Формирование на соответствующий финансовый год перечня объектов капитального строительства, ремонта и реконструкции социальной сферы и других объектов муниципальной собственности, финансируемых за счет средств федерального, областного бюджетов и бюджета Старооскольского городского округа;

- Организацию работы по предпроектной и проектной подготовке по объектам капитального строительства, ремонта и реконструкции объектов социальной сферы и других объектов муниципальной собственности;

- Организацию работы по проведению государственной экспертизы проектной документации в соответствии с действующим законодательством по объектам капитального строительства, ремонта и реконструкции объектов социальной сферы и других объектов муниципальной собственности и др⁴⁶.

Управление возглавляет директор управления, который назначается и освобождается от занимаемой должности главой администрации Старооскольского городского округа по представлению заместителя главы администрации Старооскольского городского округа.

Директор управления осуществляет общее руководство деятельностью Управления и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление задач и полномочий. Директор обеспечивает соблюдение Положения об Управлении капитального строительства, при необходимости его приведения в соответствие с действующим законодательством составляет проект корректировки Положения, вносит его на рассмотрение главе администрации Старооскольского городского округа и в дальнейшем направляет его на утверждение Совета депутатов Старооскольского городского округа. Директор готовит проект структуры

⁴⁶ Положение об Управлении капитального строительства Старооскольского городского округа // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/town/uksinfo/> (дата обращения 12.03.2017)

Управления и представляет его главе Старооскольского городского округа для включения в структуру администрации старооскольского городского округа. Директор также издает приказы по обеспечению деятельности Управления и выполнению возложенных на него полномочий и совершает юридические действия от имени Управления.

Муниципальные служащие и работники Управления, не являющиеся муниципальными служащими (далее – работники), несут предусмотренную действующим законодательством ответственность за разглашение сведений, составляющих государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, а также сведений, ставших им известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведений, касающихся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающих их честь и достоинство.

Организационно-управленческая структура Управления капитального строительства представлена такими единицами как директор, заместитель директора, главный инженер, отдел бухгалтерского учета и отчетности, отдел муниципального заказа, отдел контроля, отдел оборудования, сметный отдел, производственный отдел, технический отдел.

Директор – Терещенко Игорь Александрович. Заместитель директора – Воронков Александр Васильевич. Среди руководителей отделов мы видим 6 женщин и одного мужчину. Общая численность персонала – 57 человек, из которых 38 женщин и 19 мужчин. Средний возраст служащего – 48 лет.

В организации четко прослеживается наличие организационной культуры. Организационная культура служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа является результатом конкретных специфических обстоятельств, в которых функционирует муниципальная служба, это также усвоенное поведение и знание, которое интегрируется группой и разделяется членами группы.

Организационная культура данной организации способствует объяснению смысла объединения людей в коллектив посредством миссии и целей. Организационная культура дает служащим ощущение идентичности в отношении коллектива, в котором они работают, и до некоторой степени определяет их место в

жизни.

Характеризуя непосредственно коммуникативную культуру коллектива Управления капитального строительства Старооскольского городского округа, следует отметить, что данный коллектив отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи. Не секрет, что в каждом рабочем коллективе возникают свои особенности речи, связанные с профессиональной деятельностью. В управлении капитального строительства процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специальной профессиональной лексики, особой терминологии работников муниципальной службы и специфики управления – активное употребление специализированной терминологии, связанной со спецификой строительной деятельности.

В связи с этим, организационно-коммуникативная культура муниципальных служащих управления капитального строительства испытывает на себе влияние ценностей и необходимости работы для конкретной группы - населения муниципального образования. Муниципальная служба - это желательная и заслуживающая внимания деятельность муниципальных служащих, которые убеждены, что их статус не измеряется стоимостью работы в денежном отношении; вместо этого подчеркивается роль и значение работы для успешного функционирования муниципального образования, малой родины.

Для муниципальных служащих Управления капитального строительства работа - это также поле для реализации возможностей власти и лидерства. Организационная структура учреждения представляет собой иерархию с концентрацией власти наверху, но властная структура сформирована так, что высший уровень власти распределяет полномочия и поощряет участие членов коллектива в сотрудничестве.

Одной из характеристик высокой организационно-коммуникативной культуры является достаточно благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Для определения типа межличностных отношений в Управлении капитального строительства, мы применили метод социометрии. Всего в опросе участвовало 28 человек. т.е. – большинство членов коллектива. Применение данного метода позволило представить картину взаимоотношений, сложившихся в коллективе в целом, в отделах, в группах, выявить уровень благополучия, отношения

каждого члена группы с остальными ее участниками, персональное положение каждого члена группы, формальных и неформальных лидеров.

На основе социометрического исследования мы пришли к выводу, что помимо формальных лидеров, коими являются директор организации и его заместитель, а также начальники отделов – в организации присутствуют и неформальные лидеры.

Взаимные предпочтения показывают, что в целом положение членов в группах является комфортным. В коллективе Управления капитального строительства Старооскольского городского округа существуют устойчивые мини-группы. Основными принципами их образования являются соответствие темпераментов членов коллектива; психологическая совместимость, соответствие профессиональных и моральных качеств; тяготением людей друг к другу в поисках помощи и поддержки; взаимные эмоциональные предпочтения; понимание роли коллективного начала, специфика работы в отделе.

По результатам устного опроса подавляющее большинство муниципальных служащих оценили климат организации в целом как благоприятный. Однако, в ходе опроса по косвенным вопросам и специфике ответа на них можно сделать вывод о том, что есть признаки коммуникативной напряженности и наличие коммуникативных барьеров в организации, что обусловлено спецификой деятельности организации и дистанцированием коллектива при отсутствии соперничества спецификой работы служащих в отделах, где и сформированы основные микро-группы.

Для того чтобы проанализировать уровень коммуникативной культуры служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа, необходимо иметь критерии анализа, а для этого необходимо обратиться к нормативным документам.

Как на областном, так и на муниципальном уровне принято достаточное количество нормативных документов, регламентирующих требования к уровню подготовки кадрового резерва муниципальных служащих. К их числу можно отнести:

- Федеральный Закон РФ №25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной

службе в Российской Федерации»⁴⁷;

- Закон Белгородской области №150 от 24 сентября 2007 года «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»⁴⁸;

- Распоряжение администрации Старооскольского городского округа №111-ро от 11 июля 2016 года «О внесении изменений в распоряжение администрации Старооскольского городского округа от 14 января 2016 № 01-ро «О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа» и порядок, утвержденный этим распоряжением»⁴⁹ и др.

Проанализировав данные документы, мы увидели, что как в Белгородской области в целом, так и в Старооскольском городском округе в частности к муниципальным служащим предъявляются значительные требования к уровню коммуникативной культуры.

Особенно интересным в данном аспекте представляется такой документ как «Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих» (Приложения 3, 4), разработанный по инициативе первого заместителя Губернатора Белгородской области, начальника департамента кадровой политике Белгородской области В. Сергачева в рамках реализации проекта «Разработка механизма формирования модели профессиональных компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Белгородской области»⁵⁰.

Данные методические рекомендации разработаны в целях обеспечения единых подходов при внедрении на государственной гражданской службе области и муниципальной службе области кадровых технологий на основе компетентностного подхода. Они включают необходимую информацию по практической разработке

⁴⁷ Федеральный Закон РФ №25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc> (дата обращения 04.02.2017)

⁴⁸ Закон Белгородской области №150 от 24 сентября 2007 года «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>(дата обращения 04.02.2017)

⁴⁹ Распоряжение администрации Старооскольского городского округа №111-ро от 11 июля 2016 года «О внесении изменений в распоряжение администрации Старооскольского городского округа от 14 января 2016 № 01-ро "О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа" и порядок, утвержденный этим распоряжением» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>(дата обращения 04.02.2017)

⁵⁰ Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/> (дата обращения 04.02.2017)

органами государственной власти, государственными органами области, органами местного самоуправления индивидуальных профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы области.

В связи с этим необходимо уточнить базовые понятия анализа. Компетенция – это состоящий из знаний, навыков и умений паттерн поведения (т.е. набор стереотипных реакций или последовательность действий), посредством которого возможно достичь стандартных результатов в соответствующем контексте деятельности. Индикаторы проявления компетенций – это стандарт поведения, который наблюдается в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией. Прототип компетенций – сформированный посредством факторного анализа широкого спектра используемых в оценке гражданских (муниципальных) служащих компетенций список, состоящий из не пересекаемых областей этих компетенций. Данный прототип является необходимым и достаточным источником компетенций для оценки гражданских (муниципальных) служащих⁵¹.

Компетентность муниципальных служащих определяется:

- высокой результативностью деятельности;
- оптимальной интенсивностью и напряженностью;
- высокой точностью и надежностью;
- высокой организованностью;
- низкой зависимостью от внешних факторов;
- владением современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач;
- стабильностью высоких показателей качества;
- направленностью на достижение положительных социально значимых целей.

В Таблице 2.2 представлены основные кластеры компетенций должностей гражданской и муниципальной службы, согласно указанного документа.

Таблица 2.2

⁵¹ Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/> (дата обращения 07.02.2017)

Кластеры компетенций должностей гражданской и муниципальной службы⁵²

Управленческие компетенции	Административные компетенции	Профессиональные компетенции	
Применяются в большей степени для руководящих должностей, ориентированы на эффективное поведение в сфере управления	Определённые стандарты поведения, отражающие основные ценности и стратегические направления государственного органа, применяются для всех должностей гражданской и муниципальной службы	Подходят для всех должностей в конкретном органе государственной власти, государственном органе области (органе местного самоуправления), отражая общую и специфическую направленность деятельности	
		<i>Базовые компетенции</i>	<i>Специфические компетенции</i>
		Необходимы для выполнения функций в соответствии с группой, категорией, целевой группой должностей	Необходимы для выполнения отдельных функций по курируемым вопросам

⁵² Кластеры компетенций должностей гражданской и муниципальной службы. Приложение к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области // Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/> (дата обращения 04.02.2017)

Данный документ включает в себя прототип компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих (Приложение 5). К числу управленческих компетенций относятся такие как: стратегическое планирование (У1), принятие решений (У2), тайм-менеджмент (У3), организация деятельности (У4), ориентация на результат (У5), контроль и оценка (У6). К числу административных компетенций относятся такие как: государственность мировоззрения (А1), следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2), владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3). К числу профессиональных компетенций относятся: системное мышление (ПБ1), гибкость мышления (ПБ 2), ответственность (ПБ3), стремление к развитию (ПБ4), эффективная коммуникация (ПБ5), лидерство (ПБ6), творчество и инновационность (ПБ7). К числу профессиональных специфических компетенций относятся такие как: нормативность (ПС1), понимание структуры общественных институтов (ПС2), владение делопроизводством (ПС3), навыки проектного управления (ПС 4), понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5), владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6), знание законодательства по предметной области (ПС7), специальные знания и умения по предметной области деятельности (ПС8)⁵³. В Приложении 3 к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы содержится анализ уровней развития (выраженности) компетенций⁵⁴.

Поскольку предмет нашего исследования – коммуникативная культура муниципальных служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа, в связи с этим необходимо рассмотреть понятие «коммуникативная компетенция». В первой главе своего диссертационного исследования «Формирование коммуникативной компетенции муниципальных

⁵³ Приложение № 1 к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/> (дата обращения 04.02.2017)

⁵⁴ Приложение № 3 к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/> (дата обращения 04.02.2017)

служащих в процессе профессиональной подготовки в вузе» Л.В. Богданова делает акцент на необходимости уточнения понятия «коммуникативная компетенция»⁵⁵.

Коммуникативная компетенция муниципального служащего является одним из значимых компонентов профессиональной компетентности муниципального служащего и представляет собой интегративное, развивающееся качество специалиста, владеющего знаниями основ делового общения, умениями, навыками и приемами, опытом коммуникации и рефлексии, необходимыми в процессе профессиональной деятельности в сфере муниципального управления.

Структура коммуникативной компетенции муниципального служащего включает следующие компоненты: когнитивно-информационный, аксиологический и технологический. Критерии: уровень знаний о законах, приемах, средствах, формах коммуникации и эффективности взаимодействия; мотивация управленческой деятельности и самосовершенствования в ней; владение технологиями процедурных управленческих действий в рамках профессионального взаимодействия и успешный опыт управленческой самореализации.

Уровни сформированности коммуникативной компетенции муниципальных служащих:

- низкий - адаптивный (первоначальные умения, представляющие собой осознание цели действия и поиск способов ее выполнения, при ярко выраженном характере проб и ошибок, полагает возможность дальнейшего самосовершенствования студентов);

- средний - продуктивный (частично умелая деятельность, которая характеризуется владением умениями в выполнении отдельных приемов, операций, сформированность специфических для данных действий навыков, появление творческих элементов деятельности);

- высокий - перспективно-творческий (умелая деятельность как творческое использование знаний и навыков с осознанием не только цели, но и мотивов выбора,

⁵⁵ Богданова Л.В. Формирование коммуникативной компетенции муниципальных служащих в процессе профессиональной подготовки в вузе / Л.В. Богданова // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. педагогических наук по специальности 10.00.08. М., 2011. URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-kommunikativnoi-kompetentsii-munitsipalnykh-sluzhashchikh-v-protssesse-professio> (дата обращения 04.02.2017)

способов и средств ее достижения, творческое использование различных умений)⁵⁶.

Модель формирования коммуникативной компетенции представляет собой взаимосвязь и взаимообусловленность следующих компонентов:

- целевого (формирование коммуникативной компетенции будущих муниципальных служащих в процессе вузовской подготовки);
- организационно-управленческого (управление учебно-воспитательным процессом); ресурсный и содержательно-технологический (кадровое, учебно-методическое, материально-техническое обеспечение);
- мониторингового (комплекс диагностических материалов);
- результативного (оценка уровня сформированности коммуникативной компетенции будущего муниципального служащего).

Условия, необходимые для реализации модели формирования коммуникативной компетенции:

- организационные (учет требований рынка труда региона к уровню коммуникативной компетенции будущего муниципального служащего; конструктивное взаимодействие организации с администрациями муниципальных образований, ведущими предприятиями и организациями; мониторинг индивидуального развития служащего в процессе формирования коммуникативной компетенции);
- дидактические (вариативность и своевременность содержательно-технологического сопровождения обучения, приоритетность проектных, интерактивных и проблемно-эвристических технологий обучения муниципального служащего);
- профессионально-личностные (мотивированность и активность служащих в процессе формирования коммуникативной компетенции, самообразование и

⁵⁶ Богданова Л.В. Формирование коммуникативной компетенции муниципальных служащих в процессе профессиональной подготовки в вузе / Л.В. Богданова // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. педагогических наук по специальности 10.00.08. М., 2011. URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-kommunikativnoi-kompetentsii-munitsipalnykh-sluzhashchikh-v-protseste-professio> (дата обращения 04.02.2017)

саморазвитие служащих)⁵⁷.

Проанализировав документ «Прототип компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих», представленный в Приложении к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области⁵⁸, что в нем указан ряд управленческий и профессиональных компетенций, которые имеют прямое отношение к формированию коммуникативной культуры муниципального служащего. В частности, это такие компетенции как:

- *Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)*, овладение которой подразумевает соблюдение регламентированных и принятых в обществе норм, а также соблюдение корпоративных норм и служебной этики. В качестве инструмента, который позволяет установить степень овладения компетенцией предлагается кейс;

- *Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)*, овладение которой подразумевает владение информационно-коммуникационными технологиями для организации коммуникаций, поиска, обработки, хранения и передачи информации. Уровень овладения определяется с помощью кейса;

- *Эффективная коммуникация (ПБ5)*, овладение которой подразумевает умение достигать своей цели в процессе общения с другими людьми. Умение проводить собрания, совещания. Умение убеждать. Умение управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления. Уровень овладения определяется с помощью кейса;

- *Лидерство (ЛБ6)*, овладение которой подразумевает продолжительное осуществление власти, как правило, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера. Умение одного человека увлечь делом или идеей многих. Готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей.

⁵⁷ Богданова Л.В. Формирование коммуникативной компетенции муниципальных служащих в процессе профессиональной подготовки в вузе / Л.В. Богданова // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. педагогических наук по специальности 10.00.08. М., 2011. URL: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-kommunikativnoi-kompetentsii-munitsipalnykh-sluzhashchikh-v-protseste-professio> (дата обращения 04.02.2017)

⁵⁸ Прототип компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих. Приложение к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области // Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municlujdoc/> (дата обращения 04.02.2017)

Активное устремление к успеху. Умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели. Умение равно позитивно взаимодействовать с теми, кто слабее духом, с равными и сильнейшими. Уровень овладения компетенцией определяет кейс.

Помимо простого перечисления желаемых компетенций муниципальных служащих, документ предлагает критерии оценки уровня владения той или иной компетенцией. В частности, такая компетенция как «Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики (А2)» имеет следующие уровни владения:

- А (4) - Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики и внедрение этих стандартов в поведение подчиненных;
- Б (3) - Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики;
- В (2) - Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики только в рабочих ситуациях;
- Г (1) - Частичное следование основным социальным стандартам и требованиям служебной этики только в рабочих ситуациях.
- Д (0) - Не выражена⁵⁹.

Такая компетенция, имеющая непосредственное отношение к формированию коммуникативной культуры муниципального служащего как «Владение средствами устного и письменного общения на русском языке (А3)» имеет следующие уровни владения:

- А (4) - Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, речь грамотная, четко формулирует мысли, грамотно пишет;
- Б (3) - Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, хорошо раскрывает заданную тему, допускает небольшие паузы для обдумывания и формулирования фраз, в целом грамотно пишет, допуская пунктуационные ошибки;
- В (2) - Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, удовлетворительно раскрывает тему, иногда использует длительные паузы в речи для

⁵⁹ Уровни развития (выраженности) компетенций. Приложение к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области // Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municlujdoc/> (дата обращения 04.05.2017)

обдумывания и формулирования фраз, в письменном тексте допускает орфографические и пунктуационные ошибки;

- Г (1). Может изъясняться на русском языке, часто использует слова-паразиты, неологизмы, сленг, пишет безграмотно;

- Д (0) - Не выражена⁶⁰.

Компетенция «Эффективная коммуникация (ПБ5)» имеет следующие уровни овладения:

- А (4) - Умение проводить собрания, совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях, владение навыками публичного выступления перед собраниями и СМИ, представление интересов региона, местного органа или организации;

- Б (3) - Умение проводить совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления перед собраниями⁴

- В (2) - Умение убеждать, находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях; владение навыками публичного выступления перед собраниями;

- Г (1) - Недостаточное умение убеждать, находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях;

- Д (0) - Не выражена⁶¹.

Компетенция «Лидерство (ПБ6)» имеет следующие уровни выраженности:

- А (4) - Умение транслировать свои идеи и ожидания высокого результата от совместной деятельности членам команды, помогая им верить в успех, прикладывая максимум сил для достижения цели;

- Б (3) - Умение объединять и вдохновлять людей вокруг своей идеи, формировать команду, стимулировать ее эффективную работу;

- В (2) - Умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду,

⁶⁰ Там же.

⁶¹ Уровни развития (выраженности) компетенций. Приложение к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области. // Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municipslujdoc/> (дата обращения 01.03.2017)

стремясь поддерживать в команде дух сотрудничества;

- Г (1) - Недостаточное умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду;

- Д (0) - Не выражена⁶².

Компетенция «Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)» имеет следующие уровни выраженности:

- А (4) - Специальный уровень квалификационных требований в области ИКТ: информатизация; создание, развитие и администрирование

информационных систем, автоматизация отдельных функций;

- Б (3) - Расширенный уровень квалификационных требований в области ИКТ в сфере использования технических и программных средств, необходимых для решения управленческих задач;

- В (2). Базовый уровень квалификационных требований в области ИКТ: знания и навыки в сфере использования технических и программных средств;

- Г (1) - Недостаточное владение информационно-коммуникационными технологиями для обработки, хранения и передачи информации;

- Д (0) - Не выражена⁶³.

Оценивать уровень овладения коммуникативными компетенциям Методические рекомендации предлагают с помощью кейсов и тестов.

Метод кейсов или как его еще принято называть - метод конкретных ситуаций представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач - ситуаций. Непосредственной целью кейс-метода является совместное обсуждение и анализ кейса (события, произошедшие в той или иной сфере деятельности) группой служащих, выработка практического решения с последующей оценкой предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы. Кейс - это события, реально произошедшие в той или иной сфере деятельности и описанные авторами с целью спровоцировать дискуссию или спровоцировать респондента дать оценку

⁶² Там же.

⁶³ Уровни развития (выраженности) компетенций. Приложение к Методическим рекомендациям по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области. // Методические рекомендации по формированию профилей компетенций муниципальных служащих. URL: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/> (дата обращения 04.02.2017)

предложенной ситуации. Обычно кейс состоит из следующих частей: описание конкретной ситуации; задания к кейсу; вспомогательная информация, необходимая для анализа кейса. Кейс может быть представлен в мультимедийном или печатном виде, дополнен наглядным материалом в виде фотографий, таблиц или диаграмм. В описании кейса должна присутствовать проблема или ряд прямых или косвенных затруднений, противоречий, скрытых задач для решения. Таким образом, сама проблема, содержащаяся в кейсе, не эксплицируется и не имеет однозначного решения, что требует от студентов ее определить, разработать собственные критерии выбора из множества альтернативных вариантов, на их основе прийти к наиболее целесообразному решению, а затем разработать алгоритм действий по его реализации. Формально можно выделить следующие этапы работы служащих с кейсом:

- ознакомление с ситуацией;
- анализ информации;
- поиск решения;
- выявление преимуществ и недостатков каждого предложенного решения;
- оценка альтернатив;
- презентация результатов;
- оценивание участников;
- подведение итогов.

Для определения коммуникативных компетенций служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа мы воспользовались кейсами, которые были разработаны специалистами журнала «Директор по персоналу» и изданные в специальном приложении к данному журналу под названием «Кейсы для оценки персонала по компетенциям»⁶⁴.

Все кейсы разделены на четыре группы в зависимости от того, что именно можно оценить с их помощью – личностные качества человека, его управленческие навыки, коммуникативные или профессиональные компетенции. Мы остановили свой выбор на двух проективных и одном аналитическом кейсах, предложенных сотрудниками журнала для оценки коммуникативных компетенций служащих.

⁶⁴ Кейсы для оценки персонала по компетенциям // Приложение к журналу «директор по персоналу» URL: http://hr-goda.ru/frontend/web/files/DPP_prilojenie_11-2011.pdf (дата обращения 01.02.2017)

Кейс 1 «Важный родственник» (Приложение 6) разработан для того, чтобы оценить такие коммуникативные компетенции руководителей любого уровня как:

- уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи;
- умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов;
- способность принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации.

Кейс был предложен руководителям всех отделов. В ходе анализа результатов кейса можно сделать вывод о том, что руководители отделов женского пола Управления капитального строительства в целом склонились к варианту ответов № 2, что говорит о том, что они обладают на довольно высоком уровне умением проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне. Руководитель отдела – мужчина склонился к ответу № 3, что свидетельствует о том, что он обладает более высокими коммуникативными навыками, он обладает навыками анализа ситуации и умением прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе.

Кейс 2 «Высшее образование еще не повод» (Приложение 7) предназначен для оценки социальных и коммуникативных компетенций:

- потребности в реализации своего личностного потенциала;
- готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой;
- владения приемами профессионального общения.

Кейс был предложен сотрудникам отделов, т.е. потенциальным претендентам на должность любого уровня.

Ситуация в кейсе описывает проблему неудовлетворенности трудом. Не у всего коллектива, а у отдельных сотрудников. Неудовлетворенность проявляется в снижении интереса к работе. Соискатель, отвечая на вопросы, продемонстрирует свое отношение к поведению сотрудницы, которая предпочитает не развиваться

профессионально, а дружить с непосредственным руководителем, чтобы строить карьеру. Соискателю необходимо принять позицию одной из сторон.

В ходе анализа результатов кейса можно сделать вывод о том, что сотрудники женского пола Управления капитального строительства в целом склонились ко варианту ответов № 1, что свидетельствует о том, что соискатель терпим к различным проявлениям человеческого поведения и проявляет готовность к взаимодействию с другими членами общества. В то же время не все тестируемые сотрудники положительно отзывались о героине ситуации, что свидетельствует о наличии микро-групп в коллективе и борьбу за внимание руководства.

Таким образом, при формировании коммуникативной культуры Управления капитального строительства следует обратить внимание на влияние гендерного фактора.

Выводы по Разделу II

1. Формированию коммуникативных компетенций муниципальных служащих в регионе Департамента кадровой политики Белгородской области уделяется самое пристальное внимание. Для этого разработан ряд документов, в которых прописаны требования к коммуникативным компетенциям муниципальных служащих и критерии их оценки.

2. В Управлении капитального строительства коммуникация осуществляется в высокоструктурированных условиях, что ограничивает и направляет потоки сообщений. В коммуникационном процессе выделяются: а) источник информации, генерирующий сообщение для передачи; б) передатчик, преобразующий сообщение в сигналы, передаваемые по каналам связи; в) канал связи; г) приемник информации, декодирующий сигналы и переводящие их в сообщение; д) адресат, которому предназначена информация. Коммуникация осуществляется посредством определенных знаков и, прежде всего, слов, рисунков, действий.

3. Коммуникативные потоки в Управлении капитального строительства Старооскольского городского округа включают в себя: 1) вертикальные сверху вниз; 2) вертикальные снизу вверх; 3) горизонтальные; 4) латеральные (во всех направлениях); 5) маркетинговые коммуникации. В организации не отрегулированы информационные потоки: их скорость, объем, направление, что приводит к потере

или искажению информации в ходе деловых коммуникаций.

4. При достаточно высоком уровне коммуникативной культуры организации, не все служащие Управления капитального строительства Старооскольского городского округа в достаточной мере обладают необходимым для муниципального служащего уровнем коммуникативных компетенций. В большей степени ими обладают руководители организации и руководители отделов и в меньшей степени – рядовые служащие.

5. В Управлении не достаточно функционирует система обратной связи, обратной коммуникации, что ведет к возникновению коммуникационных барьеров между администрацией и рядовыми служащими организации и негативно влияет на формирование психологического климата организации, что ведет к потенциальному нарушению взаимопонимания между руководящим звеном и рядовыми служащими.

6. Коллектив управления состоит из микро-групп, что негативно влияет на идеологию и миссию организации. Проблема рационализации эмоциональной сферы коммуникативной культуры представляет особый интерес, т.к. это направление позволяет точнее понять механизм взаимодействия сотрудников. Наличие хорошо структурированного и эффективно действующего коммуникативного пространства в организации повысит коммуникативные навыки служащих и будет способствовать формированию организационно-коммуникативной культуры организации.

7. Основными недостатками существующей системы развития коммуникативных компетенций служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа являются отсутствие единого механизма процесса развития организационно-коммуникативной культуры, неэффективность используемых методик повышения уровня коммуникативных компетенций.

**РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ
УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА
СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

В рамках второго раздела был проведен анализ коммуникативной культуры и коммуникативных компетенций муниципальных служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа, дана оценка уровню сформированности коммуникативных компетенций служащих, выявлены недостатки коммуникативной культуры в целом.

Основная задача данного этапа исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникативной культуры муниципальных служащих Управления капитального строительства Старооскольского городского округа.

Во-первых, основываясь на результатах проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что процесс развития организационно-коммуникативной компетенций

муниципальных служащих должен быть существенным образом систематизирован.

Процесс реорганизации и систематизации должен охватывать четыре направления:

- Непосредственная реорганизация самого процесса развития компетентности муниципальных служащих; создание единой системы взаимосвязанных механизмов, методов, средств и форм повышения уровня компьютерной и информационной грамотности специалистов;

- Формирование у муниципальных служащих потребности к постоянному развитию коммуникативной компетентности, повышение интереса к освоению новых информационных и коммуникационных технологий, интеллектуально-формализованных методик;

- Мотивация специалистов к систематическому целенаправленному использованию вновь приобретенных знаний в практической профессиональной деятельности;

- Воспитание у муниципальных служащих информационной рефлексии, т.е. профессионального свойства личности, заключающегося в осознании и анализе уровня информационной и компьютерной грамотности, информационной компетентности, информационных целей, потребностей, ценностных установок. Развитие умений и навыков, связанных непосредственно с технологической стороной деятельности муниципальных служащих.

Во-первых, руководителям необходимо регулировать все информационные потоки: их скорость, объем, направление и, конечно же, содержание с целью избежания потерь или искажений информации. Для правильной интерпретации сообщения, переданного вербально, необходимо знать типичные формы проявления эмоций: значение мимики, жестов, телодвижений, интонаций речи.

Во-вторых, необходимо налаживать систему обратной связи, при чем не только с целью улучшения информационного обмена, но также для достижения психологической безопасности, эмоционального комфорта. Именно он, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания, а значит уменьшение количества микро-групп в организации, в том числе и оппозиционных.

В-третьих, при налаживании эффективной совместной коммуникативной

деятельности важно учитывать особенности восприятия информации субъектами этой деятельности. Коммуникативно грамотный руководитель должен помнить и о том, что для взаимопонимания сотрудников организации очень важен процесс познания и понимания другого человека, в основе которого лежит отражательная деятельность с присущей ей динамичностью.

В-четвертых, необходимо организовать коммуникативно-информационное пространство. Это возможно за счет использования (внедрения, совершенствования) информационных технологий. При этом целесообразно изменить структуру организации с тем, чтобы была налажена деятельность коммуникативной сети или существующая коммуникативная сеть действовала эффективно.

В-пятых, с целью повышения уровня коммуникативной культуры необходимо учитывать, что коммуникативная культура находится под влиянием личностных, социально-психологических, информационных, управленческих, социокультурных и особенно гендерных факторов. Речевое поведение, в частности речевые стратегии и способы их реализации, определяется общим прагматическим характером дискурса, в котором гендер является одним из социолингвистических факторов его детерминации; в рамках анализируемых образцов коммуникативно-речевого поведения фактор пола, возможно, влияет на выбор речевого варианта, но степень его релевантности необходимо уточнить. Гендерные характеристики коммуникантов влияют на выбор моделей коммуникативно-речевого поведения. В то же время, влияние гендерного фактора в рамках официального/неофициального общения проявляется в большинстве случаев нерегулярно или комплексно – наряду с другими факторами.

В-шестых, особое внимание следует уделить систематизации мер по формированию коммуникативной и организационной культуры. Для этого необходимо создать специализированную структуру – отдел по связям с общественностью, в должностные обязанности специалиста по связям с общественностью входил бы сбор информации о состоянии дел сотрудников, их нуждах, интересах, семьях, но самое главное – разработка специализированной программы развития коммуникативной культуры муниципальных служащих в организации.

С целью совершенствования коммуникативной культуры муниципальных служащих, мы разработали проект целевой муниципальной программы «Формирование системы совершенствования коммуникативной культуры муниципальных служащих в муниципальном образовании «Старооскольский городской округ» Белгородской области на 2018-2021 годы».

1. Характеристика проблемы, на решение которой направлена Программа, обоснование необходимости ее решения программными методами

Общественное развитие на современном этапе характеризуется сложными процессами, приводящими к глубоким качественным изменениям, затрагивающим все сферы жизнедеятельности человека. Уровень развития общества, включающий социальные, политические, экономические реалии постоянно повышается. В немалой степени с этим связано и развитие муниципальной службы как социального института и особого вида профессиональной деятельности. Управленческая деятельность по своим функциям, общественной значимости является одной из самых сложных и ответственных в силу ее социальной обусловленности и вариативности принимаемых специалистом решений, основанных на профессиональном опыте и личностной компетентности.

Эффективность профессиональной деятельности зависит от многих факторов, особое место среди них занимает успешная коммуникативная деятельность специалиста как основа продуктивных взаимоотношений, достижения взаимопонимания и реализации целей и задач профессиональной деятельности, как способ самосовершенствования, самореализации и преодоления личностных кризисов. Роль и статус специалистов, владеющих коммуникативной компетенцией, значительно возрастает.

В настоящее время коммуникативная компетенция в области муниципального управления стала обязательным квалификационным требованием, предъявляемым к муниципальным служащим. Нормативные основы эффективного управления требуют более полного и глубокого овладения как фундаментальными, так и прикладными основами делового общения, призванному помочь специалисту оптимально функционировать и взаимодействовать в предстоящей'

профессиональной деятельности.

Коммуникативная компетенция обеспечивает с одной стороны — умение строить отношения, с другой стороны — умение довести необходимую управленческую информацию, обеспечить ее восприятие и реализацию. Изложенное определяет необходимость формирования коммуникативной компетенции муниципальных служащих в процессе работы в организации.

Коммуникативная компетентность муниципальных служащих определяется:

- высокой результативностью деятельности;
- высокой организованностью;
- владением современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач.

Это возможно реализовать только в рамках программно-целевого метода, который позволит:

- обеспечить концентрацию средств, выделяемых из бюджета района, для решения задач в области развития коммуникативных навыков служащих;

- проводить единую политику при решении задач в области развития и использования коммуникативных технологий в целях совершенствования организационно-коммуникативной культуры управленческого персонала в муниципальных организациях;

- обеспечить эффективное взаимодействие в области развития и использования информационно-коммуникативных технологий;

- обеспечить эффективное межведомственное взаимодействие в рамках создаваемой системы повышения коммуникативных навыков муниципальных служащих.

2. Цели и задачи Программы

2.1. Цели Программы:

Качество коммуникативных компетенций муниципального служащего является основным комплексным показателем, характеризующим выполнение поставленной перед отраслью задачи по обеспечению доступности муниципальных услуг. При этом качество коммуникации позволяет оценить все аспекты решаемой задачи. В ходе реализации мероприятий будут разработаны общие подходы и принципы

организации и обеспечения функционирования процессов управления качеством коммуникации, направленные на стимулирование развития информационно-коммуникационной системы.

Задачи:

- Определение системы и принципов управления качеством коммуникативных компетенций, а также разработка и утверждение единых унифицированных требований к коммуникативной культуре муниципальных служащих;

- Разработка и утверждение концепции управления качеством коммуникативных компетенций в муниципальном образовании «Старооскольский городской округ» Белгородской области и плана ее реализации;

- Определение перечня и разработка нормативных актов, обеспечивающих реализацию концепции управления качеством коммуникативных компетенций муниципальных компетенций в муниципальном образовании «Старооскольский городской округ» Белгородской области;

- снижение коммуникационных барьеров в муниципальных учреждениях;

- оптимизация и повышение качества предоставления муниципальных услуг в муниципальном образовании «Старооскольский городской округ».

Для реализации поставленных задач необходимо повышение эффективности муниципального управления. В этих целях необходимо создать систему стратегического управления, ориентировать деятельность органов местного самоуправления и муниципальных служащих на результат, оптимизировать функции органов местного самоуправления и повысить качество оказания муниципальных услуг.

3. Сроки реализации Программы

Программа рассчитана на три года – 2018 - 2021 годы:

- 2018 год — запуск пилотного проекта по апробации мероприятий по улучшению качества коммуникативных компетенций служащих в некоторых муниципальных организациях Старооскольского городского округа, в частности в Управлении капитального строительства;

- 2019 год – реализация практических мероприятий по улучшению качества коммуникативных компетенций муниципальных служащих на территории

муниципального образования «Старооскольский городской округ»;

- 2020 год – разработка и утверждение концепции управления качеством коммуникативных компетенций муниципальных служащих;

- 2021 год – разработка и утверждение нормативных правовых актов, обеспечивающих реализацию Концепции управления качеством коммуникативных компетенций муниципальных служащих на территории муниципального образования «Старооскольский городской округ» Белгородской области.

4. Система мероприятий Программы

Система мероприятий Программы предусматривает решение конкретных задач, взаимосвязанных и скоординированных по времени, ресурсам и исполнителям на всех стадиях реализации Программы.

5. Финансовое и ресурсное обеспечение программы

При разработке стратегии финансового и ресурсного обеспечения Программы учитывались реальная ситуация в финансово-бюджетной сфере, высокая социально-культурная, демографическая, политическая значимость проблемы и реальная возможность ее решения только при значительной поддержке и вовлечении в инвестиционную деятельность всех участников реализации Программы.

Объем инвестиционных затрат на реализацию Программы определен исходя из необходимости выполнения целевых показателей с учетом индексов-дефляторов.

Финансирование мероприятий Программы за счет средств муниципального бюджетов и внебюджетных источников осуществляется при согласовании выделения ассигнований на данные мероприятия за счет соответствующих источников.

Общая потребность в финансовых ресурсах на реализацию мероприятий Программы составляет 5 220,0 тыс. рублей, из них:

- на 2018 год - 1700,0 тыс. рублей;
- на 2019 год - 1675,0 тыс. рублей;
- на 2020 год - 1645,0 тыс. рублей;
- на 2021 год - 1700,0 тыс. рублей

Размер средств носит расчетный характер и будет уточняться при принятии бюджета муниципалитета на соответствующий финансовый год.

6. Ожидаемые результаты реализации Программы

Реализация мероприятий Программы позволит достичь следующих результатов:

- совершенствование правового поля, обеспечивающего использование информационно-коммуникативных технологий;
- создание современной интегрированной информационно-коммуникационной инфраструктуры;
- повышение эффективности муниципального управления за счет более качественного использования информационно-коммуникативных технологий;
- повышение информационно-коммуникативной открытости органов местного самоуправления, обеспечение равных возможностей для доступа граждан к необходимым информационным ресурсам;
- улучшение качества и доступности предоставляемых организациям и гражданам муниципальных услуг, упрощение процедуры и сокращение сроков их оказания, снижение административных издержек со стороны граждан и организаций, связанных с получением муниципальных услуг;
- повышение уровня информационной культуры и информационно-коммуникативной компетентности путем включения муниципальных служащих в процесс непрерывного образования, поскольку повысить эффективность деятельности структур муниципальной службы способен лишь специалист, творчески осваивающий изменения, происходящие в информационном пространстве.

7. Основные индикаторы оценки эффективности Программы

Оценка эффективности реализации Программы будет проводиться на основе использования целевых индикаторов.

Выводы по Разделу III

1. Повышение коммуникативной культуры организации предполагает выявление и описание коммуникативных барьеров, значительная часть которых связана с особенностями социального восприятия. Заметную роль играют диспозиционные ошибки, обусловленные социокультурными различиями людей, вступающими в коммуникативное взаимодействие. Особо выделяются барьеры, в которых проявляется личностный эгоцентризм. К другим группам коммуникативных

барьеров относятся семантические (плохо сформулированные сообщения, различия в интерпретации символов, фальсификационные ошибки); инструментальные (потери информации в коммуникативных циклах, невербальные преграды и физические барьеры); эмоциональные (эффекты преждевременной оценки и эмоциональной несовместимости, эмоциональной ригидности и т.д.); процессуальные (неумение слушать и т.д.).

2. Наличие коммуникативных барьеров, препятствующих исправной коммуникации в организации, вызывает и активизирует задачу оптимизации коммуникативных процессов и осуществления лучшего варианта коммуникативного действия (взаимодействия).

3. Улучшение коммуникативных процессов в организации, повышение коммуникативной культуры сотрудников возможно при условии, что руководители понимают, что формирование коммуникативных компетенций муниципальных служащих должно проводиться с использованием системного подхода. Это возможно в случае, когда известны закономерности коммуникационных процессов, принципы коммуникативного взаимодействия, правила эффективной коммуникации, требования к эффективной коммуникации. Это возможно только при условии разработки целевой муниципальной Программы «Формирование системы совершенствования коммуникативной культуры муниципальных служащих в муниципальном образовании «Старооскольский городской округ» Белгородской области на 2018-2021 годы».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Источники

1. Федеральный закон № 25-ФЗ от 02.03.2007г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>
2. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [Текст] // Российская газета. – 2010. – № 5247. - 30 июля.
3. Закон Белгородской области №150 от 24 сентября 2007 года «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. - Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>
4. Распоряжение администрации Старооскольского городского округа №01-ро от 14 января 2016 года «О присвоении классных чинов муниципальной службы муниципальным служащим администрации Старооскольского городского округа» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского

городского округа. - Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>

5. Постановление главы администрации Старооскольского городского округа №640 от 14 марта 2011 года «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих Старооскольского городского округа» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. - Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>

6. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. – Режим доступа: [http://oskolregion.ru/region/document/Паспорт муниципальной программы «Развитие системы жизнеобеспечения Старооскольского городского округа на 2015-2020 годы»](http://oskolregion.ru/region/document/Паспорт_муниципальной_программы_«Развитие_системы_жизнеобеспечения_Старооскольского_городского_округа_на_2015-2020_годы») // Официальный сайт ЦФО ИНФО. – Режим доступа: <http://www.cfo-info.com/827661>

7. Положение об Управлении капитального строительства Старооскольского городского округа // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>

8. Долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики в Старооскольском городском округе» на 2011-2015 годы // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. - Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/service/municslujdoc/>

9. Муниципальное казенное учреждение «Управление капитального строительства» // Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/menu/town/uksinfo/>

Литература

10. Адаир, Дж. Эффективная коммуникация: пер. с англ. [Текст] / Дж. Адаир. – М.: Эксмо, 2003. – С. 235 - 401.

11. Акимова, Т.В. Общая теория организации [Текст] / Т.В. Акимова. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 367 с.

12. Алехин, Э.В. Социология управления [Текст] / Э.В. Алехин. – Пенза:

Пензинский ун-т, 2007. – 154 с.

13. Антонов, В.Г. Организационное поведение в таблицах и схемах [Текст] / В.Г. Антонов, Н.В. Бобырева. - М., 2002. – 288 с.

14. Атаманчук, А.Г. Государственное управление [Текст]: учеб. Пособие для вузов / А.Г. Атаманчук.– М.: Соминтек, 2000. – 212 с.

15. Богданова, Л.В. Формирование коммуникативной компетенции муниципальных служащих в процессе профессиональной подготовки в вузе / Л.В. Богданова // Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. педагогических наук по специальности 10.00.08. – М., 2011. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-kommunikativnoi-kompetentsii-munitsipalnykh-sluzhashchikh-v-protssesse-professio>

16. Бурмыкина, И.В. Социально-технологическая культура государственных и муниципальных служащих // Социология власти. - 2007. - №6.

17. Валеева, А.Ф. Механизм построения эффективных коммуникационных связей с инвесторами и органами государственного управления в процессе становления особой экономической зоны «Алабуга» [Электронный ресурс] / А.Ф. Валеева, Р.Ф. Хадеев // Вопросы управления. – 2009. - № 3(8). – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2009/03/15/>

18. Введенская, Л.А. Русский язык и культура речи: учебное пособие [Текст] / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011.

19. Визгалов, Д.В. Методы оценки муниципальных программ [Текст] / Д.В. Визгалов. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2005. – 190 с.

20. Вильчинская, О. Роль муниципальных образований в социально-экономическом развитии государства и регионов [Текст] / О. Вильчинская // Российский журнал местного самоуправления. Муниципальная власть. – 2006. - № 2. – С. 87-89.

21. Володина, Л.В. Деловое общение и основы теории коммуникации [Текст] / Л.В. Володина, О.К. Карпухина. – СПб, 2002. – 56 с.

22. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики [Текст] / А.Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 340 с.

23. Гладышев, А.Г. Основы современного муниципального управления

[Текст] / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, С.Б. Мельников и др.– М.: ЮНИТИ, 2003.– 178 с.

24. Глазунова, Н.И. Система государственного и муниципального управления [Текст] / Н.И. Глазунова. - М.: Велби, 2010. - 640с.

25. Гневко, В.А. Государственное и муниципальное управление: Менеджмент территорий и отраслей [Текст] / В.А. Гневко. – СПб.: ИУЭ, 2001. – 594 с.

26. Государственная политика в управлении [Текст] / под ред. Л.В. Сморгунова. – М., 2006. – 384 с.

27. Государственная служба: учеб. / под ред. проф. В.Г. Игнатова [Текст]. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону: Изд. центр. «МарТ», 2004.

28. Грудистова, Е. Г. Изучение эффективности коммуникативной политики как основы успешного бизнеса [Текст] / Е.Г. Грудистова // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2014. №2.

29. Грудистова, Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятий: монография. – Братск: БрГУ, 2012. – 186 с.

30. Гутман, Г.В. Стратегия развития муниципалитета [Текст] / Г.В. Гутман, А.Е. Илларионов. – М.: ЮРКНИГА, 2003. – 380 с.

31. Гуторова, А.Л. Система государственного управления [Текст] / А.Л. Гуторова. – М.: ГУУ, 2000. – 410 с.

32. Запорожец, Е.А. Коммуникативная компетенция государственных служащих: структура, содержание, условия формирования [Электронный ресурс] / Е.А. Запорожец // Вопросы управления. – 2009. - № 3(8). – Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2009/03/05/>

33. Захарова О.А. Информационно-коммуникативная компетентность государственных служащих в условиях современных социокультурных изменений [Текст] // Автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. Культурол. Наук по специальности 24.00.01. – Москва, 2007. - 154 с.

34. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент [Текст] / А.Б. Зверинцев. – СПб, 1997.

35. Зиннатуллин, А.З. Региональные системы капитального ремонта: опыт,

проблемы и решения [Текст] / А.З. Зиннатуллин // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. - 2015. - №1 (11).

36. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст]: учебник для вузов [Текст] / В.Б. Зотов. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2006. – 624 с.

37. Иванов, В.В. Муниципальное управление [Текст] : учеб.пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 718 с.

38. Игнатьева А.В. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 167 с.

39. Информационно-статистическое обеспечение региональных систем управления [Текст]. – Белокуриха; Новосибирск, 2006.

40. Ключкова, Т.Н. Зависимость формирования профессиональной культуры специалистов в области управления от выбора образовательных траекторий [Текст] / Т.Н. Ключкова // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. - № 2.

41. Колтунова, М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет [Текст] / М.В. Колтунова. – М.: ОАО «НПО Экономика», 2002.

42. Коноваленко, М.Ю. Деловые коммуникации: учеб. для бакалавров [Текст] / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2013.

43. Копоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе [Текст] / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М.: АСТ; Минск: Харвест. – 2005.

44. Коростылева, Н.Н. Включение гендерных образовательных программ в дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих: состояние и проблемы / Н.Н. Коростылева [Текст] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013 №1,

45. Коростылева, Н.Н. Гендерная коммуникология: от теории к практике [Текст] / Н.Н. Коростылева // Научный вестник Серия «Лингвистика и межкультурная коммуникация». - 2015 №4(18).

46. Коростылева, Н.Н. Гендерное измерение кадровых процессов на государственной гражданской службе [Текст] / Н.Н. Коростылева // Женщина в российском обществе. Российский научный журнал. 2014 №1.

47. Коростылева, Н.Н. Государственные служащие: мотивы поступления на

службу и профессиональный рост / Н.Н. Коростылева Н.Н., О.А. Ефанова [Текст] / Н.Н. Коростылева // Москва. 2014 – 500 с.

48. Коростылева, Н.Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие [Текст] / Н.Н. Коростылева // Коммуникология. – 2014. - № 5. – С. 47-53.

49. Коростылева, Н.Н. Учет гендерного подхода в коммуникативном взаимодействии [Текст] / Н.Н. Коростылева // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: «Лингвистика и межкультурная коммуникация». – 2013. – Выпуск № 10.

50. Коротыцкая, М. В. Коммуникативная культура организации [Текст] / М.В. Коротыцкая, А.Н. Муравецкий // Вестник РУДН. Серия: Социология. - 2008. - №1. – С. 74-79.

51. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс [Текст] / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический проект, 2005. – 13 с.

52. Леонтьев, А.А. Психология общения [Текст] / А.А. Леонтьев. – М.: смысл; Академия, 2005. – С. 250-252.

53. Львов, Д.С. Стратегическое управление: регион, город, предприятие [Текст] / Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, А.П. Егоршин. – М.: Экономика, 2004. – 605с.

54. Маршалова, А.С. Анализ финансово-экономических отношений в регионе [Текст] / А.С. Маршалова, Е.А. Марчук. - Новосибирск: НЭ и ОПП, 2001.

55. Методические рекомендации по формированию концепции социально-экономического развития муниципального образования [Текст] / В.Е. Рохчин, С.Ф. Жилкин, К.Н. Знаменская, Е.В. Тишин. – М.: РИЦ «Муниципальная власть», 2000. – 290 с.

56. Мирзоян, Н.С. Оценка качества предоставления государственных (муниципальных) услуг [Электронный ресурс] / Н.С. Мирзоян // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2010. - № 2-2. –

Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-predostavleniya-gosudarstvennyh-municipalnyh-uslug>

57. Назарчук, А.В. Теория коммуникации в современной философии / А.В.

Назарчук. – М.: Прогресс-Традиция, 2009.

58. Неделько, С.И. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации [Текст] / С.И. Неделько, А.В. Осташков. – М.: Экслибрис Пресс, 2008. – 321 с.

59. Пикулькин, А.В. Система государственного управления [Текст]: учебник / А.В. Пикулькин. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 230 с.

60. Пономарева, Т.А. Качество услуг: качественные параметры оценки [Текст] / Т.А. Пономарева, М.С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 1. – С. 4-9.

61. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации [Текст] / Г.Г. Почепцов. – М.. 1998.

62. Пригожин, А.И. Методы развития организации [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.

63. Радченко, А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход [Текст]: учебник / А.И. Радченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2007. – 608 с.

64. Райзенберг, Б.А. Системный подход в перспективном планировании [Текст] / Б.А. Райзенберг, Е.П. Голубков, Л.С. Пекарский. – М.: Экономика, 2001. – 114 с.

65. Региональная экономика и управление: учебное пособие [Текст] / Под ред. Е.Г. Коваленко. – СПб.: Питер, 2005. – 364 с.

66. Резаев, А.В. Парадигмы общения: взгляд с позиций социальной философии [Текст] / А.В. Резаев. – СПб.: Питер, 2007.

67. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления [Текст] / О.М. Рой. - 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 336 с.

68. Рохчин, В.Е. Стратегическое планирование развития городов России: системный подход [Текст] / В.Е. Рохчин, С.Ф. Жилкин, К.Н. Знаменская. – СПб.: ИРЭ РАН, «Скифия-принт», 2004. – 276 с.

69. Рыжков, В. И. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: Учебное пособие [Текст] / В. И. Рыжков. – Хабаровск:

ДВАГС, 2006. –220 с.

70. Селяева, Ю.С. Формирование городских агломераций как инструмент динамичного социально-экономического развития территорий [Электронный ресурс] / Ю.С. Селяева // Инженерный вестник Дона. – 2012. - №3. – Режим доступа: ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/C.765-769/.

71. Сираждинов, Р.Ж. Управление в городском хозяйстве: учебное пособие [Текст] / под ред. Р.Ж. Сираждинова. - М.: КНОРУС, 2009. - 352с.

72. Соколов, А.В. Общая теория социальной коммуникации: учеб. Пособие [Текст] / А.В. Соколов. – СПб, 2002.

73. Соколова, Л.Г. Эффективность государственного и муниципального управления [Текст] / Л.Г. Соколова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2001. - № 6.

74. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

75. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 321 с.

76. Тихонов, А.В. От социологии менеджмента – к социологии управления [Текст] / А.В. Тихонов // Социологические исследования. – 2011. - № 2. – С. 40-45.

77. Трубкин, Н.В. Объекты капитального строительства местного значения и их отображение в документах территориального планирования муниципальных образований [Текст] / Н.В. Трубкин // Вестник ОмГУ. Серия. Право. - 2011. - №3.

78. Тутаришев, Б.З. Капитальное строительство в условиях новой экономической ситуации: проблемы, перспективы [Текст] / Б.З. Тутаришев, Р.А. Попов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2015. - №4 (170).

79. Фахрутдинова, А.З. Деловые коммуникации: учеб. пособие [Текст] / А.З. Фахрутдинова; РАНХиГС. Сиб. Ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – 196 с.

80. Федукова А.М. Система государственной и муниципальной службы в РФ и ее отличия от других форм наемного труда [Текст] / А.М. Федукова // Транспортное дело России. - 2012. - №6S.

81. Формирование механизма управления устойчивым развитием региона [Текст] // Сборник материалов I Всероссийской научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах». – Пенза, 2003. – С. 118 – 120.

82. Черкасова, Ю. М. Информационные технологии управления: учеб. пособие [Текст] / под ред. Ю. М. Черкасова. – М. : ИНФА-М, 2001. – 216 с.

83. Шалифов, А. В. Децентрализация управления производством услуг [Текст] / А. В. Шалифов, Л. А. Сосунова // Вестн. молодых ученых Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2008 - №1(17).

84. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник [Текст] / Э. Шейн. – 3 изд. – СПб: Питер, 2012. – 336.

85. Шеина, С.Г. Основные факторы, влияющие на развитие агломераций [Электронный ресурс] / С.Г. Шеина // Инженерный вестник Дона / С.Г. Шеина, Т.В. Рязанцева // Инженерный вестник Дона. – 2012. - №3. – Режим доступа: ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/C.761-764/.

86. Шуплецов, А.Ф. Организационная культура предпринимательской деятельности компании и её влияние на эффективность результатов хозяйствования [Текст] / А.Ф. Шуплецов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. - № 3. – С 86-90.

87. Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: учебное пособие [Текст] / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2013. - 200 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.

Принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 г. №24 «ОБ УСТАВЕ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ». Зарегистрирован в ГУ Минюста России по Центральному федеральному округу 2 апреля 2008 г. №RU313030002008001.

УСТАВ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

(в ред. решений Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 26.02.2010 №399, от 25.02.2011 №533, от 19.08.2011 №627, от 28.12.2011 №674, от 31.08.2012 №778, от 11.04.2013 №84, от 20.09.2013 №110, от 31.03.2014 №156, от 16.05.2014 №192, от 30.07.2014 №214, от 29.12.2014 №259, от 31.03.2015 № 287, от 21.12.2015 № 376, от 14.10.2016 г. № 476)

Совет депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области, руководствуясь Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, законами Белгородской области, основываясь на исторических и культурных традициях Старооскольского городского округа, в целях создания правовой основы для осуществления населением местного самоуправления, закрепления правового статуса Старооскольского городского округа, принимает Устав Старооскольского городского округа Белгородской области.

Глава I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 1. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области

Устав Старооскольского городского округа Белгородской области является актом высшей юридической силы в системе муниципальных правовых актов, имеет прямое действие и применяется на всей территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

Статья 2. Статус и наименование муниципального образования

1. Старооскольский городской округ Белгородской области является самостоятельным муниципальным образованием. Муниципальное образование - Старооскольский городской округ Белгородской области - наделено статусом городского округа законом Белгородской области от 7 сентября 2007 года N 138 "Об объединении поселений, входящих в состав муниципального района "Город Старый Оскол и Старооскольский район", и наделении вновь образованного муниципального образования статусом городского округа".

В состав Старооскольского городского округа Белгородской области входят город Старый Оскол и сельские населенные пункты в границах Старооскольского района Белгородской области.

2. Полное наименование муниципального образования - Старооскольский городской округ Белгородской области.

Сокращенное наименование муниципального образования - Старооскольский городской округ.

3. Административным центром Старооскольского городского округа Белгородской области (далее - городской округ) является город Старый Оскол, основанный в 1593 году.

Статья 3. Территория городского округа

1. Границы городского округа установлены законом Белгородской области от 20 декабря 2004 года N 159 "Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района" (с изменением, закон Белгородской области от 16 ноября 2007 года N 167).

2. Территорию городского округа образуют территории следующих населенных пунктов:

города Старый Оскол;

сел - Анпиловка, Архангельское, Бабанинка, Боровая, Бочаровка, Владимировка, Великий Перевоз, Верхне-Атаманское, Верхне-Чуфичево, Воротниково, Выползово, Голофеевка, Городище, Готовье, Дмитриевка, Долгая Поляна, Знаменка, Ивановка, Казачок, Каплино, Котеневка, Котово, Крутое, Курское, Лапыгино, Луганка, Монаково, Нагольное, Незнамово, Нижнеатаманское, Нижне-Чуфичево, Николаевка (Казачанская сельская территория), Николаевка (Песчанская сельская территория), Новиково, Новоалександровка,

ПОЛОЖЕНИЕ
ОБ УПРАВЛЕНИИ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА
АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

1. Общие положения

1.1. Управление капитального строительства администрации Старооскольского городского округа (далее - Управление) учреждено Советом депутатов Старооскольского городского округа для осуществления части исполнительно-распорядительных полномочий администрации Старооскольского городского округа, возложенных федеральными законами, законами Белгородской области, Положением об Управлении.

Управление в соответствии с Уставом муниципального образования «Старооскольский городской округ Белгородской области» является органом администрации Старооскольского городского округа, обладающим правами юридического лица, муниципальным казенным учреждением.

Управление действует от имени администрации Старооскольского городского округа, вступая в отношения административно-правового характера.

Управление, как орган администрации Старооскольского городского округа, действует на основании общих для организаций данного вида положений Федерального закона от 06.10.2003г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Основаниями для государственной регистрации данного Управления как органа администрации Старооскольского городского округа в качестве юридического лица, являются Решения Совета депутатов Старооскольского городского округа об учреждении данного Управления и утверждении положения о нем этим представительным органом Старооскольского городского округа.

Работники управления осуществляют свою деятельность на постоянной основе на должностях муниципальной службы и должностях, не относящихся к должностям муниципальной службы.

1.2. Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом № 25-ФЗ от 02.03.2007г. «О муниципальной службе в Российской Федерации», Законом Московской области от 24.07.2007г. № 137/2007-ОЗ «О муниципальной службе в Московской области», иными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, Московской области, Уставом Старооскольского городского округа, муниципальными правовыми актами, настоящим Положением.

1.3. Управление подчиняется непосредственно заместителю главы администрации Старооскольского городского округа, курирующему вопросы капитального строительства (далее – заместитель главы).

1.4. Возглавляет и руководит Управлением - директор управления.

1.5. Структура Управления, его штатное расписание и смета расходов, по представлению начальника управления, согласовываются заместителем главы и утверждаются главой Старооскольского городского округа.

1.6. Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с органами администрации Старооскольского городского округа, органами государственной власти

Российской Федерации, Белгородской области, в соответствии с полномочиями.

1.7. Управление имеет самостоятельную смету расходов и баланс, лицевые счета в органах Федерального казначейства в соответствии с действующим законодательством, гербовую печать со своим наименованием, штампы и бланки

Приложение В



РАСПОРЯЖЕНИЕ
ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГУБЕРНАТОРА БЕЛГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ – НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Белгород

« 30 » января 2013 г.

№ 21

**Об утверждении Методических рекомендаций
по формированию профилей компетенций для
должностей государственной гражданской и
муниципальной службы Белгородской области**

В рамках реализации проекта «Разработка механизма формирования модели профессиональных компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих Белгородской области», идентификационный № 278781:

1. Утвердить прилагаемые Методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области (далее – Методические рекомендации).

2. Управлению государственной службы и кадров департамента кадровой политики области при организации работы по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы области в органах государственной власти, государственных органах области, органах местного самоуправления руководствоваться Методическими рекомендациями, утвержденными в пункте 1 настоящего распоряжения.

3. Признать утратившим силу распоряжение первого заместителя Губернатора области – начальника департамента кадровой политики области от 14 сентября 2012 года № 64 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области».

4. Контроль за исполнением распоряжения оставляю за собой.

Первый заместитель Губернатора
Белгородской области – начальник
департамента кадровой политики
Белгородской области



В. Сергачёв

Утверждены
распоряжением первого заместителя
Губернатора области – начальника
департамента кадровой политики
области

от «30» января 2013 года

№ 21

Методические рекомендации
по формированию профилей компетенций для должностей
государственной гражданской и муниципальной службы
Белгородской области

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации по формированию профилей компетенций для должностей государственной гражданской и муниципальной службы Белгородской области (далее – Методические рекомендации разработаны в целях обеспечения единых подходов при внедрении на государственной гражданской службе области (далее – гражданская служба) и муниципальной службе области кадровых технологий на основе компетентностного подхода.

Методические рекомендации включают необходимую информацию по практической разработке органами государственной власти, государственными органами области, органами местного самоуправления индивидуальных профилей компетенций для должностей государственной гражданской службы области (далее – должности гражданской службы) и муниципальной службы области.

1.2. Основные понятия, используемые в Методических рекомендациях:

Компетенция – состоящий из знаний, навыков и умений паттерн поведения (т.е. набор стереотипных реакций или последовательность действий), посредством которого возможно достичь стандартных результатов соответствующем контексте деятельности.

Индикаторы проявления (описания) компетенции – это стандарт поведения, который наблюдается в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Прототип компетенций – сформированный посредством факторного анализа широкого спектра используемых в оценке гражданских (муниципальных) служащих компетенций список, состоящий из непересекаемых областей этих компетенций. Данный прототип, таким образом, является необходимым и достаточным источником компетенций для оценки гражданских (муниципальных) служащих.

Кластер компетенций – это набор компетенций, объединенных в одну группу по видовому признаку.

Модель компетенций – список выбранных из прототипа компетенций, общий для соответствующей группы и категории должностей гражданской службы (целевой группы должностей муниципальной службы). Для разных групп и категорий должностей гражданской службы (целевых групп должностей муниципальной службы) построены разные модели, тогда как внутри одной группы и категории должностей гражданской службы (целевой группы должностей муниципальной службы), модель распространяется на все относящиеся к ней должности.

**Прототип компетенций государственных гражданских
и муниципальных служащих**

№ п/п	Наименование компетенции	Индикаторы проявления (описание)	Метод оценки
Профессиональные специфические компетенции			
17.	Нормативность (ПС1)	Следование нормам законодательства и установленным регламентам: использование своих прав, исполнение обязанностей, соблюдение запретов, а также умение отстаивать свои права в случае их нарушения	Кейс, тест
18.	Понимание структуры общественных институтов (ПС2)	Понимание общественного устройства, структуры государственной власти и её отношений с другими институтами (Семья. Религия. Организация)	тест
19.	Владение делопроизводством (ПС3)	Умение правильно оформлять документы, определять процедуры их согласования, утверждения. Хранения. перемещения	Кейс тест
20.	Навыки проектного управления (ПС4)	Умение разрабатывать и оформлять проекты, анализировать рентабельность и актуальность проектов	Кейс тест
21.	Понимание финансово-экономических аспектов государственного и муниципального управления (ПС5)	Понимание источников и механизмов финансирования деятельности государственных и муниципальных органов управления	тест
22.	Владение информационно-коммуникационными технологиями (ПС6)	Владение информационно-коммуникационными технологиями для организации коммуникаций, поиска, обработки, хранения и передачи информации	Кейс тест
23.	Знание законодательства по предметной области деятельности (ПС7)	Знание законодательных актов, регламентирующих направление деятельности работника	тест
24.	Специальные знания и умения по предметной	Специальные знания по предметной области деятельности работника	Тест кейс

	области деятельности (ПС8)		
--	----------------------------------	--	--

Приложение Е

Коммуникативные навыки
Проективный кейс
Кейс «Важный родственник»

Ситуация

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания

- Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
- Можно было избежать такой проблемы?
- Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настоит на своем решении?

Для чего: чтобы оценить коммуникативные компетенции:

- уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи;
- умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов;
- способность принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации.

**Кому давать кейс: руководителям любого уровня,
HR-специалистам.**

Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов

1. Кандидат принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя.

Как толковать

Такой ответ кандидата свидетельствует о том, что он несамостоятелен в принятии решений на своем рабочем месте. Человек склонен избегать споров и наказания, которое может последовать за спор с вышестоящим по должности.

2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все-таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе, и предложить супруге партнера альтернативное решение. Например, можно кого-то из коллектива повысить, а ее (жену) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели на другую должность. Избежать напряжения в коллективе вряд ли удастся. Ведь утверждать, что события будут развиваться гладко, невозможно.

Как толковать

Такой ответ говорит об умении проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне.

3. Претендент полагает, что можно было избежать такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников

учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя.

Как толковать

В этом ответе виден анализ ситуации и умение прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе.

Комментарии

Ситуация в кейсе затрагивает по большей части межличностные и профессиональные взаимоотношения. Вы оцените морально-этические представления соискателя, категоричность его суждений по поводу кумовства (фаворитизма) на работе.

Кроме того, ему необходимо принять решение за руководителя отдела персонала.

Приложение 7

Коммуникативные навыки

Кейс с внутренней проблемой

Кейс «Высшее образование еще не повод»

Ситуация

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы,

отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания

- Дайте оценку сложившейся ситуации.
- Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
- Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов

1. По мнению претендента на должность, героиня ведет себя обоснованно. Не обязательно нужно высшее образование или два, чтобы обладать лидерскими качествами и быть достойным расти по карьерной лестнице. Желание показывать свое расположение руководителю может быть вполне искренним. И не все это делают с корыстными целями.

Как толковать

Такой ответ вовсе не свидетельствует о том, что соискатель будет так же вести себя по отношению к коллективу и руководителю, как героиня кейса. Скорее, он очень терпим к различным проявлениям человеческого поведения. Проявляет готовность к взаимодействию с другими членами общества.

2. Соискатель предлагает руководителю отдела поговорить с сотрудницей, узнать, чего она действительно хочет. Если она считает, что ее можно повысить, то она должна продемонстрировать это своей эффективной работой. Но, как видно из сюжета, она игнорирует обучение новой программе и мешает коллегам. В коллективе растет напряжение, так как, судя по всему, там все заслуживают повышения. А эта сотрудница только начала учиться, значит, есть более достойные, чем она.

Как толковать

Наиболее зрелый ответ. Рекомендация, которую соискатель дает сотруднице, отражает грамотный подход к реализации личностного и профессионального потенциала. Кандидат стремится выстраивать профессиональное общение. Он дает прогноз возможного развития ситуации. Соискатель рассуждает самостоятельно и уверенно.

3. Ситуация рассматривается соискателем в целом, он отсылает к локальным документам компании о карьерном росте. Если такие нормы есть, то все волнения и слухи можно быстро прекратить, объяснив каждому, какие у них возможности. Если их нет, то нужно разработать. Прогнозировать ситуацию можно, но нужно учитывать позицию каждого сотрудника. Если повысят сотрудницу, то кто-то из коллектива может уволиться. Если повысят кого-то из коллектива, то реакция сотрудницы может быть самой непредсказуемой.

Как толковать

В данном ответе проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, с группой. Претендент дает рекомендации по общей организации карьерного развития сотрудников, анализируя ситуацию в ее развитии. Видно масштабное цельное мышление, а также способность выделять и причины, и последствия сложных ситуаций.

