

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Файзрахманов Д.И.
«20» января 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Совершенствование управленческих коммуникаций в
Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального
района Республики Татарстан**

Обучающийся:	Яппарова Айгуль Назыровна
Руководитель: к.ф.н., доцент	Куракова Чулпан Маликовна
Рецензент: д.э.н., доцент	Гатина Фариды Фаргатовна

Казань 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ	9
1.1. Виды управленческих коммуникаций в организации	9
1.2 Роль коммуникаций в процессе управления	18
1.3. Современное состояние исследуемой проблемы.....	20
2.АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ.....	26
2.1.Характеристика Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ.....	26
2.2.Организационная структура.....	38
2.3.Анализ внутренних и внешних управленческих коммуникаций.....	43
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ.....	58
3.1.Основные направления совершенствования управленческих коммуникаций	58
3.2. Мероприятия по совершенствованию управленческих коммуникаций ..	59
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации изучались людьми очень давно, это изучение вилось в различных науках, с различными целями и с использованием различных методов. Но именно потребности в управлении организацией приводят к актуализации темы управленческих коммуникаций.

Управленческие коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большему количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами.

Коммуникативная подсистема государственного и муниципального управления – это совокупность государственной и муниципальной информации, информационных потоков как средств обеспечения согласованности в управлении, взаимодействия между органами власти и управления, а также между властью и обществом.

Совершенствование управленческих коммуникаций является одним из важных условий успешной работы системы муниципального управления, важнейшей причиной повышения его эффективности. Эффективность функционирования органа местного самоуправления прямо зависит от эффективности управленческих коммуникаций, от того, насколько успешно справляются с барьерами, препятствующими взаимопониманию и сотрудничеству, насколько достоверна и полна управленческая информация. Система взаимодействия местной власти и гражданского общества – основа муниципального управления. Согласно государственной программе «Развитие информационных и коммуникационных технологий в Республике Татарстан «Открытый Татарстан» на 2014 – 2020 годы» происходит всестороннее улучшение информационно-коммуникационных технологий. Согласно действующей муниципальной программе «Развитие муниципальной службы в Зеленодольском муниципальном районе Республики Татарстан на 2017-2019 годы» внедрение новых информационных технологий являются

приоритетными, для улучшения эффективности исполнения сотрудниками местного самоуправления возложенных полномочий.

Изучение коммуникаций велись уже древнегреческими философами такими как Платон и Сократ. Еще одним исследователем в области коммуникаций был Ч.Барнард, который рассматривал коммуникации как один из важнейших факторов организационного поведения. Ч.Барнард был убежден, что коммуникации являются одной из важнейших сил, формирующих организацию. Отечественные авторы изучающие коммуникации это Ю.Д.Красовский, Б.З.Мильнер, А.И.Кочеткова и др. Из иностранных авторов значимость данной проблеме уделяли такие известные исследователи в области менеджмента как М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, Ф.Лютенсом, Р.Х.Холлом, Т.Парсонс.

Несмотря на большое количество работ посвященных управленческим коммуникациям, проблема полностью не решена. Ситуация в настоящее время диктует необходимость изучения и совершенствования системы управленческих коммуникаций в организации, и большой мере вводить коммуникативные технологии в процесс управления. Особое значение имеет совершенствование коммуникаций власти, которое возможно, в свою очередь, как за счет развития в органах власти технологий, внешнего коммуникативного воздействия, так и при условии оптимизации внутренних информационных связей и систем коммуникаций.

Объект исследования: Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Предмет исследования: управленческие коммуникации Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Цель исследования: совершенствование управленческих коммуникаций Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Для достижения цели нам понадобится решить ряд задач:

1. Изучить теоретические основы управленческих коммуникаций.
2. Уточнить роль коммуникаций в управлении.
3. Рассмотреть виды управленческих коммуникаций.
4. Выявить современное состояние данной проблемы.
5. Дать характеристику исследуемой организации.
6. Описать организационную структуру организации.
7. Проанализировать внутренние и внешние коммуникации, происходящие в организации.
8. Выявить достоинства и недостатки системы управленческих коммуникаций в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района.
9. Предложить мероприятия по совершенствованию системы управленческих коммуникаций в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района.

Теоретическая и практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что научные положения и рекомендации по совершенствованию, относящие к внутренним и внешним коммуникациям можно будет применить относительно других муниципальных образований.

Методы исследования, используемые при написании выпускной квалификационной работы: теоретическое исследование, описание, наблюдение, статистический, анализ.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

1.1. Виды управленческих коммуникаций в организации

В словаре иностранных слов «Лексикон вокабулам новым по алфавиту», составленный по поручению Петра I учтено слово «коммуникация» в значении «переговор, сообщение».

Изучения коммуникации различными науками и преследуя различные цели привели к различным трактовкам термина «коммуникация». При этом всякая наука расставляет свои акценты в постижении коммуникации.

Термин «коммуникация» используется техническими науками как элементарная схема коммуникации (рис.1).

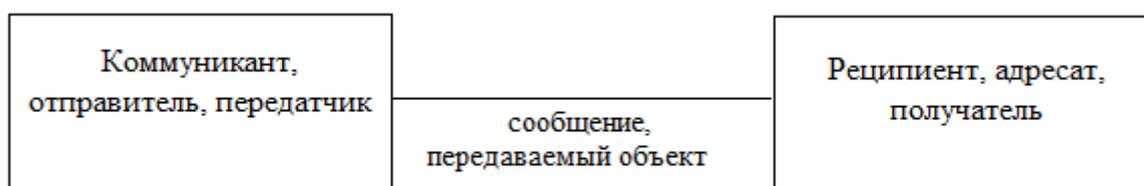


Рис.1 Элементарная схема коммуникации

У. Шрэм написал: «Коммуникация – акт установления контакта между отправителем и получателем с помощью сообщений». Т.И. Шибутани утверждал: «Коммуникация- это такой обмен, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь, делая возможной координацию действий большой сложности».

Обычно, согласно энциклопедическому словарю термин «коммуникация» определяется как «общение, передача информации от человека к человеку» [32, с.29].

Коммуникации - это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Коммуникация – это процесс трансляции идеи от источника к получателю с целью изменения поведения этого получателя, а также взаимодействие как механизм этой трансляции [32 , с.36].

Посредством управленческих коммуникаций руководители улучшают систему предоставления информации и передают информацию большому количеству людей, как внутри организации, так и отдельным индивидуумам, и различным институтам за ее пределами [7, с. 12]. Управленческие коммуникации являются нужным инструментом в координации всей как по вертикали, так и по горизонтали управления.

Управленческие коммуникации – это целостная система информационных связей, взаимодействий между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали и с внешней общественной средой. [7, с. 16].

Цели коммуникаций:

- Эффективный обмен информацией между руководителями и сотрудниками;
- Усовершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- Организация информационных каналов, потоков для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий;
- Урегулирование и рационализация информационных потоков.

Главными функциями коммуникации в организации являются:

- информативная - передача достоверной или неверной информации;
- интерактивная (побудительная) - создание взаимодействия между людьми. В частности, координирование действий, распределение задач, воздействие на настроение, убеждения, поведение собеседника путем

применения различных форм влияния: внушение, распоряжение, просьба, повеление, убеждение;

- перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и определение на этой основе взаимопонимания;

- экспрессивная функция - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Значение коммуникации в организации:

- 1) Коммуникация — это одно из главных условий существования и развития организации.
- 2) С помощью коммуникации осуществляется взаимодействие с внешней средой, тем самым определяя уровень и качество принятия управленческих решений.
- 3) С помощью коммуникации характеризуется состояние внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации.
- 4) Коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и содействует сближению с ней формальной структуры.

Коммуникационный процесс в организации имеет два аспекта. Во-первых, он присутствует на всех ее уровнях и во всех структурах, в том числе и не связанных прямо с руководителем. Во-вторых, коммуникация — это прямая практика контактов руководителя с отдельными подчиненными, их группами, структурными отделами организации.

Коммуникационный процесс состоит из 4 важнейших элементов (рис.2):

1. Отправитель — это лицо передающее информацию. Он является инициатором коммуникации; лицом который выбирает и передает ее кому-либо с определенной целью.

2. Сообщение представляет собой совокупность знаков или первичных сигналов, выраженной устно или закодированной посредством символов.

3. Канал – это инструмент или средство посредством которого происходит передача информации от отправителя к получателю.

4. Получатель информации – это лицо, которому предназначена информация и который ее воспринимает.



Рис.2. Основные элементы коммуникационного процесса

В девяностые годы появилось телевидение, компьютерная связь, электронная почта в связи с второй технической революцией и все это воплотилось в глобальную коммуникационную сеть Интернет. В следствии этого возник новый коммуникационный вид – электронная коммуникация.

Коммуникации классифицируются на следующие виды:

-по отношению к организации:

Внешние коммуникации – это непосредственно коммуникации между организацией и внешней средой (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественность и т.д.). С внешним окружением организация обменивается информацией с помощью различных средств. Так, например, местная власть с общественностью поддерживает связь прежде всего с помощью телевидения, личных встреч и конференций, а также проводя разнообразные социологические опросы [26, с.441].

Внутренние коммуникации – это непосредственно происходящие внутри организации коммуникации между всевозможными уровнями управления и подразделениями. В данной коммуникации обмен информацией совершается между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между и между отделами (горизонтальные коммуникации).

- по направленности:

Вертикальные коммуникации делятся на 2 типа: нисходящие, восходящие. Нисходящая коммуникация подразумевают под собой информацию, которая передается от высшего руководства к низшему (руководитель- подчиненный). Непосредственно таким образом сообщают о новых задачах и целях, изменениях в приоритетах, конкретных заданиях [26, с.441].

Наряду с этим реализуется передача информации в противоположном направлении с низшего уровня иерархии к высшей (подчиненный-руководитель) данная коммуникация называется восходящей. При помощи этого руководство выясняет о действительном положении дел в организации, о появляющихся трудностях, недопонимании о поставленных задачах.

Горизонтальные коммуникации происходят между различными подразделениями и отделами организации. Обмен информацией между ними необходим для координации задач и действий между различными подразделениями и отделами.

По данным исследований эффективность горизонтальных коммуникаций достигает 90 %, а в то время вертикальные не более 15-20% информации, идущей от руководителя организации, достигает сотрудника и правильно воспринимается им. Еще менее эффективна информация идущая снизу-вверх.

- по способу возникновения:

Формальные - это коммуникации, которые определяются организационной структурой организации, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Формальные коммуникации непосредственно содействуют достижению поставленных задач организации и исполнению официальных распоряжений руководителя (чаще всего в письменном виде).

Во время человеческого общения по разным сферам интересов проявляются неформальные коммуникации. В данной коммуникации каналом распространения является слух. Информация более стремительно распространяется по каналам слухов, нежели по каналам формальной коммуникации.

Достаточно часто неформальными коммуникациями пользуются руководители, для того чтобы узнать реакцию на те или иные планируемые изменения в организации. Неформальные коммуникации отличаются гораздо более высокой скоростью передач информации. Особенности неформальных коммуникаций является гораздо высокая скорость передачи сообщений, большим количеством аудитории, но в то же время гораздо менее достоверной информацией.

- по условиям возникновения: ситуационные и постоянные.

Коммуникации ситуационные часто возникают при конфликтных ситуациях. Коммуникации, которые возникли при конфликте могут быть разрушительными для организации.

- по каналам связи: одноканальные и многоканальные

Одноканальные коммуникации часто представляются в виде явной и выделенной приоритетности проблемы, а многоканальные коммуникации непосредственно свидетельствуют о широте подхода к проблеме управления, разнообразии решаемых проблем.

Существует три рода коммуникации:

- Устная коммуникация. Она использует одновременно вербальные и невербальные каналы связи.

- Документная коммуникация. В данной коммуникации непосредственно применяются искусственно созданные документы, при этом для передачи документов применяются различные технические средства во времени и пространстве.

- Электронная коммуникация, базируется на космической радиосвязи, микроэлектронной и компьютерной технике, оптических устройствах связи.

Посредством этих трех коммуникаций могут также образовываться смешанные коммуникационные каналы.

При помощи управленческих коммуникаций получают различного рода информацию по всей вертикали и горизонтали управления.

Массовая коммуникация - систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, взгляды и поведение людей. В системе массовой коммуникации особенную важность имеет коммуникация в управлении.

Внутри коммуникативные сети, используемые в организации, оказывают влияние на эффективность работы и сплоченность сотрудников. Коммуникативные сети непосредственно подразделяются на централизованные (в данном случае вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (в этом случае коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Для решения простых управленческих задач используются централизованные сети, но с другой стороны они препятствуют эффективности решения более сложных задач, значительно уменьшают

удовлетворённость работой внутри коллектива, снижают в значительной мере коллективное единство, но способствуют развитию лидерских качеств.

Сети — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационных процессах индивидов и элементов с помощью информационных потоков:

- централизованные информационные потоки (тип «колесо-радиальная») характеризуется тем, что один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений общения (рис. 3);



Рис. 3 Централизованные информационные потоки

- всеканальная сеть — характерна для работы команд, препятствия для взаимодействия всех членов групп нет (рис. 4);



Рис. 4 Всеканальная сеть

- цепочка, характерна для вертикального и горизонтального потока информации, для конвейерного производства (рис. 5).



Рис. 5 Цепочка

Понимание типов коммуникационных сетей важно при определении властных полномочий и социальных позиций в группе.

При устных коммуникациях возникают различные барьеры. Данные барьеры подразделяются на четыре типа:

1. Технические барьеры. Проявляется данный барьер тип непосредственно в виде шумов и помех. Шумы и помехи в значительной мере уменьшают распознаваемость передаваемых сигналов. Эти задачи актуальны для радиосвязи, проводной связи, видеосвязи, компьютерной техники (вирусы, засорение Интернет пространства).

2. Межязыковой барьер. Данный барьер возникает при различиях языках, кодовых системах. Для минимизации данного барьера используют международные языки.

3. Социальный барьер. Он в основном возникает между людьми говорящих на одном языке, но принадлежащих к различным социальным слоям общества.

4. Психологический барьер. Данный тип возникает вследствие искажённого восприятия отправителем и получателем. В результате данной коммуникации возникает тот или иной образ, который может быть отталкивающим или наоборот привлекательным.

Учитывая, что даже при идеальном построении формальных коммуникационных потоков внутри организации искажение информации неизбежны за счет параллельного прохождения их по неформальным каналам. Обратная связь устанавливается при информационном потоке «снизу-вверх». Его содержание состоит из отчетно-контрольных, инициативно-инноваторской информации и информации обратной связи, включающая в себя сведения и восприятия распоряжений, степени их выполнения, оценку деятельности руководства в целом. Информационный поток «снизу-вверх» менее интенсивен, чем поток распоряжений, идущие сверху. Одной из важнейших задач управления этим потоком является организация и интенсификация постоянной обратной связи, ведение ее в регламентированное русло. Что касается отчетной информации, то основная трудность ее получения связана с искажениями при передаче ее по уровням иерархии. Ведь на каждом уровне происходит корректировка «в свою пользу», после чего отчет перестает быть объективным.

1.2. Роль коммуникаций в процессе управления

В процессе управления коммуникационный процесс играет важную роль. Для осуществления руководителями управленческих действий коммуникация выступает связующим процессом. В ходе управленческой деятельности, согласно многочисленным исследованиям, американских ученых, руководитель от 60 до 85 % всего времени тратит на коммуникационные действия. Так как руководитель осуществляет все свои управленческие роли (межличностные, информационные и в виде принятия решений) и исполняет функции управления для того, чтобы сформулировать цели и задачи организации и в должной мере достичь их, качество обмена информацией может непосредственно влиять на степень их реализации. Это обозначает, что для успеха индивидов и организации необходимы эффективные коммуникационные системы. И напротив, плохо поставленная в организации система обмена информацией становится одной из основных причин возникновения проблем.

Эффективно работающие руководители - это те люди, которые эффективны в коммуникации. Руководители представляют суть коммуникационного процесса, должны владеть хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда сильно воздействует на обмен информацией.

Практическая значимость коммуникаций в управлении невозможно недооценивать. Действенный обмен информацией облегчает организации достижение поставленных задач и к этому стремятся руководители. Если люди не смогут обмениваться информацией, они попросту не смогут работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Способность организовывать людей для реализации целей организации связано со способностью предавать особый смысл их деятельности, а задание смысла вероятно только через коммуникацию. Таким образом, управление деятельностью получает вид: «Управлению деятельностью – управление

смыслом – управление коммуникацией». Объединить людей вокруг общих целей организации можно, задав единую интерпретацию реальности и единое «видение». Смысл деятельности, задаваемый руководителем, должен стать личным смыслом человека. Данный смысл задается обычно через неформальные коммуникации.

Руководитель в процессе управления осуществляет 3 достаточно важные роли (реализовывает межличностные отношения, проводит информационный обмен, принимает решения) и четыре управленческие функции (планирование, организация, мотивирование и контроль) для определения и достижения миссий организации.

Коммуникация в системе управления - официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними обусловленной самостоятельности и индивидуальности [18, с.131].

Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

а) систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;

б) распределение функций (горизонтальная специализация);

в) субординацию должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на различных уровнях);

г) систему коммуникаций - средств и каналов передачи информации, которая движется сверху-вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу-вверх (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных

потоках важна одновременность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса - при приеме, передаче и восприятии информации, во всех элементах его структуры [18, с.116].

Руководитель - это центральное лицо коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который осуществляет ведущие информационные роли:

- главным пользователем информации - внешней и внутренней, поступающей в организацию;

- распространителя информации – через вербальный контакт (совещания, планерки, беседы) и документооборот;

- в качестве представителя информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, целях, задачах, действиях и результатах работы организации, выражается как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

Регулирование и координация персональных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса с помощью коммуникативного взаимодействия являются основной функцией руководителя.

1.3. Современное состояние исследуемой проблемы

Изучение коммуникаций велись уже древнегреческими философами такими как Платон и Сократ. Из зарубежных авторов немалый интерес к данной проблематике уделялись такими известными исследователями в области менеджмента как М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, Ф.Лютенсом, Р.Х.Холлом, Т.Парсонс. Из соотечественников писали про это Ю.Д.Красовский, Б.З.Мильнер, А.И.Кочеткова и др. В современной философии происходит рассвет изучения коммуникаций (рассматривал Ю.Хаберсмана («Теория коммуникативного подхода» и др.) [14, с. 6].

Прямым продолжением философского анализа является изучение коммуникаций в социальных науках. Коммуникационная модель социального действия и социального взаимодействия Т. Парсонса внес значительный вклад в выстраивании теории коммуникации. Философские выводы и анализ коммуникаций в социальных науках рассматривали коммуникации в аспекте человеческих взаимодействий. Предпосылками исследования управленческих коммуникаций в управлении является изучение ее в информационном аспекте – закономерностей и технологий передачи сообщений.

Различные аспекты данной проблемы нашли отражение в докладе зарубежных авторов Нилом Парисоном и Ником Мэннингом, Катти Лалазарян, Яны Орах и Джеффри Ринне.

Работа Фахрутдиновой А.З. в существенной мере способствовали изучению данной проблемы.

В теории управления синтезируются наработки всех наук, коммуникации рассматриваются и как механизм передачи сообщений, и как содержание сообщения.

В связи с процессом подсоединения коммуникаций в деятельность организации рождается вопрос о том, кому и какая роль отводится в этих отношениях. Стоит ли руководству организации самостоятельно формулировать главное направление деятельности организации, уменьшив роль персонала и прочих референтных групп до простого подчинения и следования в указанной направленности, или в процессе поиска направления обязаны участвовать две стороны? Эту вопрос обычно рассматривают как проблему предпочтения между односторонними – двусторонними коммуникациями или ассиметричными – симметричными отношениями. В профессиональной литературе подход к историческому развитию этой проблематике получил достаточно широкое отражение в научной, профессиональной литературе.

Несмотря на большое количество работ посвященных коммуникациям в системе управления, проблема полностью не решена. В данный момент ситуация диктует необходимость изучения и совершенствования систем управленческих коммуникаций, и в большой мере вводить для коммуникаций современные информационные системы. Особая важность в совершенствовании коммуникаций в органах власти имеет совершенствование технологий внешних коммуникаций, так и посредством оптимизации внутренних информационных связей и систем коммуникаций.

Вследствие того, что термин «управленческие коммуникации» все чаще стал применяться менеджерами для обозначения своей деятельности в сфере управления, была разработана концепция роли коммуникаций в организации. Данный принцип теории основывается в том, что система коммуникаций в организации должны быть согласованы и должны исходить из одного центра, которые были выбраны в соответствии с организационной структурой и зафиксированы в ее задачах и целях.

Общепринято, что управленческие коммуникации имеют колоссальное значение для успешной работы организации, опросы в данной сфере показали, что примерно 260 тысяч работников 2000 самых различных организаций обмен информацией представляют, как одну из сложнейших проблем в своей организации. Эти опросы так же показывают, что неэффективные коммуникации – одна из основных сфер, где возникают различного рода проблемы как внутри, так и вне организации.

Согласно опыту руководителей крупных организаций, эффективное управление невозможно без четко отлаженных управленческих коммуникаций. Детальная информация требуется для принятия решений, инновации политики организации, создания благоприятного психологического климата, мотивации сотрудников. И когда её нет, тогда организации грозит развал.

Барнард Ч. считал, что управление коммуникациями должны опираться на следующие принципы:

- каналы связи должны быть четко определены и хорошо известны всем членам организации,
- обязательно определяется формальная связь для каждого члена организации,
- линия связи должна быть предельно прямой и короткой,
- линия связи должна применяться целиком,
- адекватность компетентных лиц, находящиеся в коммуникационном центре,
- линия связи не должна прерываться,
- каждое сообщение должно быть истинным. [32, с.53].

С позиции теории социального взаимодействия орган муниципального управления можно обусловить, как:

- форму взаимодействия людей, направленного на выполнение определенной общественно значимой функции,
- социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек, совокупность взаимодействующих людей.

Выделяются следующие важнейшие причины неэффективной коммуникации:

- Руководители не считают достаточно важным процесс управленческих коммуникаций.
- Отсутствие у организации обратных связей.
- Неблагоприятный психологический климат непосредственно в коллективе. Натянутые отношения между сотрудниками и отделами в целом

приводят к неверному восприятию информации и преднамеренному искажению информации.

- Личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, различные стереотипы в сознании и поведении, недостаток интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.

- Отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т.е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия.

Данные обстоятельства определяют значимость изучения системы управленческих коммуникаций в муниципальном управлении. Новые концепции государственного и муниципального управления подразумевают переоценку идеологии взаимодействия. В нынешней ситуации местная власть должна реагировать на динамику внешней ситуации, применяя всевозможные компьютерные технологии и информационные технологии. Новые технологии требуют эффективной коммуникации как внутри подразделений, так и во всей системе местной власти в целом. При развитии горизонтальных коммуникаций станет возможным более гибкой системы управления. Именно гибкая власть на местах должна диалектически дополнять и компенсировать жесткие вертикальные связи.

Каждый руководитель среднего и высшего звена каждый день сталкивается с фактом неудовлетворительного выполнения сотрудниками непосредственно должностных обязанностей. В данном случае делается вывод о недостаточной их профессиональной компетентности. Тем не менее, истинная причина заключается совсем в ином: в неэффективности коммуникативных связей. Сотрудник не дополучает необходимую информацию в полном объеме, которые способствовали бы выполнению его должностных обязанностей.

Западная система менеджмента провозглашает коммуникацию одним из решающих факторов эффективности управления бизнесом.

Многие организации проводят комплекс мероприятий, направленных на повышение коммуникативной компетенции сотрудников. Под коммуникативной компетенцией подразумевается знание сотрудниками основных элементов и особенностей коммуникационного процесса, а также умение применить эти знания в деловом общении.

Следует также отметить, что одной из основных проблем управленческих коммуникаций является проблема качества информации, а также ее достаточности, своевременности, точности.

Методы исследования: теоретическое исследование, описание, наблюдение, статистический, анализ.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ

2.1. Характеристика Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ

Районным центром Зеленодольского муниципального района (ЗМР) является город Зеленодольск.

Территория Зеленодольского района разделена руслом Волги на правобережную и левобережную части. Зеленодольский район граничит с Чувашской Республикой и Республикой Марий Эл. По территории района проходят железные дороги (направления на Казань, Москву, Ульяновск, столицу Республики Марий Эл Йошкар-Олу). Вблизи города Зеленодольск проходит автомобильная дорога на Йошкар-Олу. Действует автодорожный (вблизи поселка Займище) и железнодорожный мосты через Волгу, вблизи города - паромная автопереправа.

На сегодняшний день в районе проживает 165 283 человек. Структура населения согласно переписи 2010 г. Представлена в таблице 2. Из них русские - 51,4%, татары - 43,5%, чувашаи - 2,6%, марийцы - 0,7%.

Таблица 2 – Структура населения Зеленодольского муниципального района РТ

Наименование показателя	Единица измерения	Зеленодольский муниципальный район
Численность постоянного населения (по данным Всероссийской переписи населения 2010 г.) - всего	человек	161552
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	человек	21688
Трудоспособном	человек	100300
Старше трудоспособного	человек	39564
Мужчины	человек	72853
Женщины	человек	88699

Основные социально-экономические показатели развития
Зеленодольского муниципального района РТ за 2018 год:

- 1) По промышленным показателям : Зеленодольский район занимает 17 место среди всех муниципальных образований республики, 2 место по валовой продукции сельского хозяйства, 6 – по вводу жилья и отгрузке продукции. Индекс промышленного производства за девять месяцев 2018 года составил – 105,2 % по району, по городу – 104,3%.
- 2) Показатели сельского хозяйства: под урожай 2019 года посеяли 12,2 тысячи гектаров озимых культур, в том числе 10,2 тысячи гектаров озимой пшеницы.
- 3) Инвестиционные показатели: за девять месяцев 2018 года объем инвестиций в основной капитал вырос на 13 % и составил 5,5 млрд рублей. Также за этот период времени резиденты промплощадки «Зеленодольск» освоили более 1,2 млрд рублей и создали 67 новых рабочих мест. Исполком Зеленодольского района продолжает работу в части привлечения резидентов в ТОСЭР «Зеленодольск». Планируется, что 4 предприятия получают статус резидента до конца этого года: ООО «ТАТФАРМ», ООО «КЗПА», ООО «ИСКРА-ВОЛГА», ООО «СПК «ГЕФЕСТ».
- 4) Жилищный фонд и инфраструктурное развитие: Зеленодольский район принимает участие в 33 из 57 государственных программ республики Татарстан. Объем финансирования – 659,5 млн рублей. Так, сейчас проводятся реконструкции БОС «Васильево» и «Бело-Безводное», ремонт ГТС в Н. Вязовых и Нурлатах, установка светодиодных светильников, сокращение зоны сибиреязвенного скотомогильника и программа «Чистая вода». За девять месяцев 2018 года в Зеленодольском районе введено 75,8 тысяч квадратных метров жилья, по городу – 41,44 тысяча квадратных метров.

5) Социальные показатели: Среднемесячная заработная плата работающих на крупных и средних предприятиях увеличилась на 12,9%, пенсия – на 3,5%. Уровень регистрируемой безработицы составил 0,64%. Среди представленных на рынке труда вакансий – 2/3 по рабочим специальностям. В Зеленодольском районе рождаемость увеличилась на 2,7%. Но в то же время, на 0,3% выросла смертность.

Объемы доходов бюджета Зеленодольского муниципального района за 2017 г. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Доход бюджета Зеленодольского муниципального района РТ за 2017 г.

Наименование	Уточненный план, руб	Кассовое исполнение, руб	Исполнение %
Налоговые и неналоговые доходы	1 703 042 013,44	1 767 199 175,53	103,8
Налоги на прибыль, доходы	862 850 174,86	908 771 564,56	105,3
Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории российской федерации	37 100 000,00	40 249 197,77	108,5
Налоги на совокупный доход	160 183 424,83	166 202 488,73	103,8
Налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами	13 000,00	42 268,38	325,1
Государственная пошлина	21 774 900,00	22 398 850,21	102,9
Задолженность и перерасчеты по отмененным налогам и сборам и иным обязательным платежам	0,00	12 720,36	x
Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	34 039 349,00	36 847 486,42	108,2
Доходы от сдачи в аренду имущества, составляющего государственную (муниципальную) казну (за исключением земельных участков)	2 110 534,00	2 170 090,04	102,8
Платежи при пользовании природными ресурсами	4 932 250,00	5 033 312,69	102,0

Продолжение таблицы 3

Наименование	Уточненный план, руб	Кассовое исполнение, руб	Исполнение %
Доходы от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства	557 188 669,75	558 560 338,55	100,2
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	12 420 895,00	16 105 059,93	129,7
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	12 501 750,00	12 939 204,69	103,5
Прочие неналоговые доходы	37 600,00	36 683,24	97,6
Безвозмездные поступления	1 265 397 437,64	1 265 397 437,24	100,0
Доходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации от возврата бюджетами бюджетной системы Российской Федерации и организациями остатков субсидий, субвенций и иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, прошлых лет	2 746 216,56	2 746 216,16	100,0
Возврат остатков субсидий, субвенций и иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, прошлых лет	-301 450 456,43	-301 450 456,43	100,0
Всего доходов:	2 968 439 451,08	3 032 596 612,77	102,2

Расход бюджетных средств Зеленодольского муниципального района РТ за 2017 г. представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расход бюджетных средств Зеленодольского муниципального района РТ за 2017 г.

Наименование	Уточненный план, руб	Кассовое исполнение, руб	Исполнение %
Общегосударственные вопросы	189 702 633,79	186 896 459,94	98,52
Национальная оборона	3 268 200,00	3 268 200,00	100,00
Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	19 240 129,91	19 240 129,91	100,00

Продолжение таблицы 4

Наименование	Уточненный план, руб	Кассовое исполнение, руб	Исполнение %
Национальная экономика	135 002 948,40	129 081 712,08	95,61
Жилищно-коммунальное хозяйство	643 061 607,48	637 002 854,33	99,06
Охрана окружающей среды	6 908 211,23	4 408 211,23	63,81
Образование	1 756 389 937,70	1 712 281 055,80	97,49
Культура, кинематография	176 543 797,27	176 118 743,10	99,76
Здравоохранение	2 339 000,00	2 235 797,97	95,59
Социальная политика	63 715 379,59	54 843 248,01	86,08
Физическая культура и спорт	14 181 028,03	14 181 028,03	100,00
Межбюджетные трансферты общего характера бюджетам бюджетной системы Российской Федерации	57 870 397,83	57 870 397,83	100,00
Всего расходов:	3 068 223 271,23	2 997 427 838,23	97,69

Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления Района. Исполнительный комитет является юридическим лицом, имеет печать, бланки со своим наименованием.

Исполнительный комитет в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Республики Татарстан и нормативно-правовыми актами муниципального района, Уставом муниципального района Республики Татарстан, а также настоящим Положением [34, с.63]

Территориальный масштаб деятельности исполнительного комитета – Зеленодольский муниципальный район Республики Татарстан.

Целью исполнительного комитета является осуществление исполнительной власти на территории района.

Местонахождение Исполнительного комитета: Российская Федерация, Республика Татарстан, 422550, Зеленодольский район, город Зеленодольск, улица Ленина, д. 41а.

Основной вид деятельности: 84.11.3 Деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера.

Форма собственности по ОКФС: муниципальная собственность.

Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района непосредственно наделен следующими полномочиями:

1) в области планирования, бюджета, финансов и учета:

- обеспечивает разработку проекта бюджета Района, проектов планов и программ комплексного социально-экономического развития Района;

- организует исполнение бюджета Района, выполнение планов и программ комплексного социально-экономического развития Района;

- обеспечивает подготовку отчетов об исполнении бюджета Района, отчетов о выполнении планов и программ комплексного социально-экономического развития Района;

- организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы Района, и представление указанных данных органам государственной власти в порядке, установленном законодательством;

- обеспечивает выравнивание уровней бюджетной обеспеченности поселений за счет средств бюджета Района;

2) в области управления муниципальной собственностью, взаимоотношений с предприятиями, учреждениями и организациями на

территории Района в соответствии с установленным Советом Района порядком в пределах своих полномочий:

- управляет имуществом, находящимся в муниципальной собственности Района, решает вопросы по созданию, приобретению, использованию, распоряжению и аренде объектов муниципальной собственности;

- в случаях, определяемых решением Совета Района, подготавливает и вносит на согласование (утверждение) Совета Района предложения об отчуждении муниципального имущества, в том числе о его приватизации;

- создает муниципальные предприятия и учреждения, определяет цели, условия и порядок их деятельности, утверждает их уставы, обеспечивает финансирование муниципальных учреждений, содержание их зданий и сооружений, обустройство прилегающих к ним территорий, решает вопросы реорганизации и ликвидации муниципальных учреждений и предприятий, назначает на контрактной основе и освобождает от занимаемой должности их руководителей;

- заключает с предприятиями, организациями, не находящимися в муниципальной собственности, договоры о сотрудничестве в экономическом и социальном развитии Района; содействует созданию на территории Района предприятий различных форм собственности в сфере обслуживания населения;

- формирует и размещает муниципальный заказ; выступает заказчиком работ для нужд Района с использованием предусмотренных для этого собственных материальных и финансовых средств Района;

3) в области территориального планирования, использования земли и других природных ресурсов, охраны окружающей природной среды:

- разрабатывает и вносит на утверждение Совета Района проекты документов территориального планирования Района, иной градостроительной документации Района и обеспечивает их реализацию;

- осуществляет планирование и организацию рационального использования и охраны земель, находящихся в муниципальной собственности Района;

- предоставляет и изымает, в том числе путем выкупа, в порядке, установленном законодательством, земельные участки на территории Района;

- информирует население об экологической обстановке, сообщает в соответствующие органы о действиях предприятий, учреждений, организаций, представляющих угрозу окружающей среде, нарушающих законодательство о природопользовании;

- организует мероприятия межпоселенческого характера по охране окружающей среды;

- организует и осуществляет экологический контроль объектов производственного и социального назначения на территории Района, за исключением объектов, экологический контроль которых осуществляют федеральные органы исполнительной власти;

- организует утилизацию и переработку бытовых и промышленных отходов;

- создает, осуществляет развитие и обеспечение охраны лечебно-оздоровительных местностей и курортов местного значения на территории Района;

4) в области строительства, транспорта и связи:

- обеспечивает создание условий для жилищного строительства на территории Района;

- непосредственно обеспечивает содержание и строительство автомобильных дорог общего пользования между населенными пунктами, мостов и иных транспортных инженерных сооружений вне границ населенных пунктов в границах Района, за исключением автомобильных дорог общего

пользования, мостов и иных транспортных инженерных сооружений федерального и республиканского значения;

- непосредственно создает условия для предоставления транспортных услуг населению и обеспечивает организацию транспортного обслуживания населения между поселениями в границах Района посредством создания муниципальных транспортных организаций или привлечения на договорных началах к транспортному обслуживанию населения частных и иных транспортных предприятий, и организаций;

- утверждает или согласовывает маршруты, графики движения, места остановок общественного транспорта, обслуживающего население между населенными пунктами в границах Района;

- обеспечивает благоустройство мест, отведенных для остановок общественного транспорта вне границ населенных пунктов в границах Района;

- создает условия для обеспечения поселений услугами связи;

5) в области жилищно-коммунального, бытового, торгового и иного обслуживания:

- организует в границах Района электро- и газоснабжение поселений;

- создает условия для обеспечения поселений, входящих в состав Района, услугами общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

- организует библиотечное обслуживание поселений (обеспечение услугами библиотечного коллектора);

- организует оказание ритуальных услуг и обеспечивает содержание межпоселенческих мест захоронения;

6) в сфере образования и здравоохранения:

- организует предоставление дополнительного образования и общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории Района, а также организует отдых детей в каникулярное время;

- ведет учет детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы основного общего образования;

- обеспечивает организацию оказания на территории Района скорой медицинской помощи (за исключением санитарно-авиационной), первичной медико-санитарной помощи в амбулаторно-поликлинических и больничных учреждениях, медицинской помощи женщинам в период беременности, вовремя и после родов;

7) в области охраны прав и свобод граждан, обеспечения законности, защиты населения и территории от чрезвычайных ситуаций:

- обеспечивает на территории Района соблюдение законов, актов органов государственной власти и местного самоуправления, охрану прав и свобод граждан;

- обжалует в установленном порядке, в том числе в суде или арбитражном суде, нарушающие права местного самоуправления акты органов государственной власти и государственных должностных лиц, предприятий, учреждений, организаций;

- обеспечивает организацию охраны общественного порядка муниципальной милицией в соответствии с федеральным законом;

- обеспечивает в пределах своих полномочий и в установленном порядке своевременное оповещение и информирование населения об угрозе возникновения или о возникновении чрезвычайных ситуаций;

- обеспечивает осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

- осуществляет организационное и материально-техническое обеспечение подготовки и проведения местного референдума, голосования по вопросам изменения границ Района, преобразования Района;

8) в сфере исполнения отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Района федеральными законами и законами Республики Татарстан:

- осуществляет отдельные государственные полномочия, переданные органам местного самоуправления Района, в соответствии с федеральными законами и законами Республики Татарстан;

- ведет учет и обеспечивает надлежащее использование материальных и финансовых средств, переданных для осуществления государственных полномочий;

- представляет отчеты об осуществлении переданных государственных полномочий в порядке, установленном соответствующими федеральными законами и законами Республики Татарстан;

- обеспечивает дополнительное использование материальных ресурсов и финансовых средств, находящихся в распоряжении органов местного самоуправления Района, для осуществления переданных им отдельных государственных полномочий, в соответствии с решениями Совета Района;

9) иные полномочия:

- осуществляет в пределах своих полномочий международные и внешнеэкономические связи в соответствии с федеральными законами;

- осуществляет иные полномочия по вопросам местного значения Района, за исключением полномочий, отнесенных законодательством, настоящим Уставом, решениями Совета Района к компетенции Совета Района, Главы Района или иных органов местного самоуправления Района.

Исполнительный комитет Района является органом, уполномоченным на осуществление муниципального контроля.

К полномочиям Исполнительного комитета Района в области муниципального контроля относятся:

1) организация и осуществление муниципального контроля на соответствующей территории;

2) организация и осуществление регионального государственного контроля (надзора), полномочиями по осуществлению которого наделены органы местного самоуправления;

3) разработка административных регламентов осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности. Разработка и принятие указанных административных регламентов осуществляются в порядке, установленном нормативными правовыми актами Республики Татарстан;

4) организация и проведение мониторинга эффективности муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности, показатели и методика проведения которого утверждаются Правительством Российской Федерации;

5) осуществление иных предусмотренных федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами Республики Татарстан полномочий [34, с. 55].

Функции по непосредственному осуществлению муниципального контроля могут быть возложены на органы Исполнительного комитета Района в соответствии с правовыми актами, определяющими статус таких органов.

К отношениям, связанным с осуществлением муниципального контроля, организацией и проведением проверок юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, применяются положения Федерального закона от 26

декабря 2008 года № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

Совет Района и Исполнительный комитет Района обязаны взаимодействовать в установленных законодательством, настоящим Уставом формах в целях эффективного управления процессами экономического и социального развития Района и в интересах его населения.

В таблице 5 указаны расходы Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ за 2017 год, фактические затраты меньше предполагаемых чуть менее 2 %.

Таблица 5 – Расходы Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ

Наименование	Уточненный план, руб	Кассовое исполнение, руб	Исполнение %
Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района РТ:	893 910 741,38	876 596 037,00	98,06
Общегосударственные вопросы	86 206 044,06	84 542 101,60	98,07
Национальная оборона	3 268 200,00	3 268 200,00	100,00
Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	18 280 715,79	18 280 715,79	100,00
Национальная экономика	120 014 718,07	114 093 481,75	95,07
Жилищно-коммунальное хозяйство	625 125 260,87	619 066 507,72	99,03
Образование	9 557 063,04	9 500 750,00	99,41
Культура, кинематография	13 996 984,31	13 571 930,14	96,96
Здравоохранение	2 339 000,00	2 235 797,97	95,59
Социальная политика	8 571 166,24	8 102 246,14	94,53
Общегосударственные вопросы	4 051 589,00	3 934 305,89	97,11

2.2. Организационная структура

Организационная структура организации оказывает большое влияние на коммуникации как внутри, так и вне организации. Далее мы рассмотрим к

какому типу организационной структуры относится Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

В структуру Исполнительного комитета входит Руководитель Исполнительного комитета, его заместители, аппарат Исполнительного комитета, отделы и управления. Структура Исполнительного комитета представлена в приложении А.

Руководство Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан:

- Руководитель Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ.

- Первый заместитель руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района (административные вопросы, вопросы противодействия терроризму и экстремизму).

- Первый заместитель руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района (Реализация Стратегии).

- Заместитель руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района (строительство, инфраструктура и экология).

- Заместитель руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района (сопровождение Стратегических проектов).

- Заместитель руководителя исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ - начальник Управления образования (вопросы образования и работы с несовершеннолетними).

- Заместитель руководителя исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района (социальные вопросы, опека и попечительство);

- Заместитель руководителя исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района (реализация программы переселения граждан из аварийного жилья);

- Управляющий делами Исполнительного Комитета Зеленодольского муниципального района;

- Главный архитектор.

Аппарат Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ:

-Мобилизационный отдел

-Архивный отдел

-Отдел информатизации

-Отдел обеспечения общественной безопасности

-Отдел муниципального контроля и услуг

-Отдел социально-экономического прогнозирования и анализа

-Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав

-Отдел записи актов гражданского состояния

-Отдел опеки и попечительства

-Отдел потребительского рынка

-Отдел бухгалтерского учета и отчетности

-Подведомственные учреждения.

Сведения о численности сотрудников в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Сведения о численности сотрудников в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района

Наименование должности	Кол-во, чел
Руководители:	10
высшие (руководитель Исполкома)	1
Главные (заместители)	8
ведущие (помощник руководителя)	1
Специалисты всего:	
Главные	17
Ведущие	15
Старшие	6
Всего:	48

Структурные подразделения Исполнительного комитета возглавляются непосредственно руководителями, действующими на основе единоначалия. Руководитель структурного подразделения Исполнительного комитета подчиняется непосредственно Руководителю Исполнительного комитета и заместителю Руководителя Исполнительного комитета, курирующему направление работы структурного подразделения, а также другим заместителям Руководителя Исполнительного комитета и управляющему делами Исполнительного комитета по вопросам их компетенции.

Теперь проведем анализ Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района по основным элементам построения организации (централизация, департаментизация, распределение труда, масштаб управляемости, иерархия, уровни управления).

1. Централизация. Данная структура организации является централизованной, так как наблюдается концентрация прав принятия

ключевых решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства.

2. Департаментизация. В Исполнительном комитете Зеленодольского района четко прослеживается функциональная департаментизация, специализированные работы группируются вокруг ресурсов.

3. Распределение труда. Разделение работ происходит по уровням иерархии, как в целом, так и в отдельных частях, то есть вертикальная специализация. Работа в Исполнительном комитете не представляет собой постадийное разделение работ, в связи с тем, что нет какого-либо конечного продукта.

4. Масштаб управляемости. В данном случае на высших уровнях управления наблюдается широкий масштаб управляемости.

5. Иерархия. К менеджерам высшего звена относятся: руководитель Исполнительного комитета и первый заместитель по административным вопросам, первый заместитель по реализации стратегий. К менеджерам среднего звена можно отнести остальных заместителей руководителя Исполнительного комитета (а именно заместитель по сопровождению Стратегических проектов, заместитель руководителя – начальник Управления образования, заместитель руководителя по социальным вопросам, заместитель руководителя по строительству, инфраструктуре и экологии), управляющий делами и начальников отделов, находящихся в непосредственном подчинении у руководителя и его первых заместителей, например, начальника отдела потребительского рынка. К менеджерам низшего звена относятся начальники отделов, находящиеся в подчинении у заместителей руководителя: начальник управления образования, главный архитектор района, начальнику управления культуры и т. д.

6. Уровни управления. В Исполнительном комитете можно выделить 4 уровня управления. Первый - это взаимодействие руководителя

- работа происходит по правилам,
- специализация в работе достаточно ограниченная,
- объективные критерии при отборе кадров,
- взаимоотношения сотрудников формальные и носят в основном официальный характер.

Так же имеются несколько особенностей, характеризующие механистический тип структуры организации: большая степень централизации полномочий; коммуникация и принятие решения в соответствии с принципом «сверху-вниз»; высокая степень использования стандартов: значительное количество детализирующих правил и стандартных операционных процедур; точно распределенные роли и задачи.

В следствии предсказуемости поведения сотрудников и осуществляемых ими функций, деятельность организации может быть выведена до автоматизма для того, чтобы достичь предсказуемых результатов.

Линейно-функциональная структура управления позволяет организовать управление по линейной схеме, а функциональные подразделения оказывают методическую помощь, занимаются подготовкой информации, решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей.

2.3. Анализ внутренних и внешних управленческих коммуникаций

Определив тип организационной структуры Исполнительного комитета, как механистическая организация структуры и линейно-функциональная структура управления. Организационная структура организации влияет на внутренние и внешние управленческие коммуникации.

Для организаций важное значение имеют коммуникации с их внешней и внутренней средой.

Любые коммуникации происходящие внутри коммуникации называются внутренними коммуникациями. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми.

Для механистического типа оргструктуры присущи в большой мере коммуникации и принятие решений в соответствии с принципом «сверху-вниз». Так же в данной организации более распространены формальные коммуникации. Формальные коммуникации определяются организационной структурой организации, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Формальные коммуникации способствуют достижению целей организации и выполнению официальных распоряжений руководителей. Анализ внутренних коммуникаций Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ внутренних коммуникаций Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ

Классификация	Типы коммуникационного потока	Процентное соотношение, %
По отношению к организации	Внутренние	60
	Внешние	40
По направлению	Вертикальные сверху-вниз	70
	Вертикальные снизу-вверх	30
	Горизонтальные внутри отделов	85
	Горизонтальные между отделами	15
По содержанию информации	Директивные (регламентирующие)	35
	Аналитические	20
	Оценочные	10
	Отчетные	25
	Согласования	10
По механизму трансляции	Формальные	65
	Неформальные	35

Информационный поток происходящий снизу-вверх менее интенсивен, чем поток информации происходящий сверху-вниз. Это в первую очередь

связано с тем, что сотрудники менее активны по сравнению с вышестоящими руководителями.

Важное значение на данный период имеют горизонтальные коммуникации в управлении. Исследования показывают, что до 65 % объема внутренних коммуникаций приходится на горизонтальные коммуникации.

Формальные коммуникации преобладают над неформальными почти в 2 раза, это связано в основном оргструктурой предприятия.

Основой формальных коммуникаций являются регламенты. Регламенты фиксируют правила и нормы формальных коммуникаций. Под регламентом понимается совокупность правил, положений, определяющих порядок работы органов местного самоуправления. К ним относятся уставы, положения о структурных подразделениях и отделах, должностные инструкции.

Устав организации определяет состав, структуру, компетенцию, порядок деятельности конкретной организации.

Положение об организации устанавливает основные права, обязанности, формы, порядок деятельности и ответственности организации и его должностных лиц.

Положения о структурных подразделениях устанавливает основные права, обязанности, формы, порядок деятельности, ответственность и структуру подразделения.

Должностные инструкции содержат характеристику состава и содержания работ отдельного работника, его права и ответственность.

На сегодняшний день информационные ресурсы имеют большую важность в сфере муниципального управления, параллельно с материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами.

Информация - это любые сведения, принимаемые и передаваемые, сохраняемые различными источниками.

Рассмотрим движение входящего документа внутри организации (рис.6).

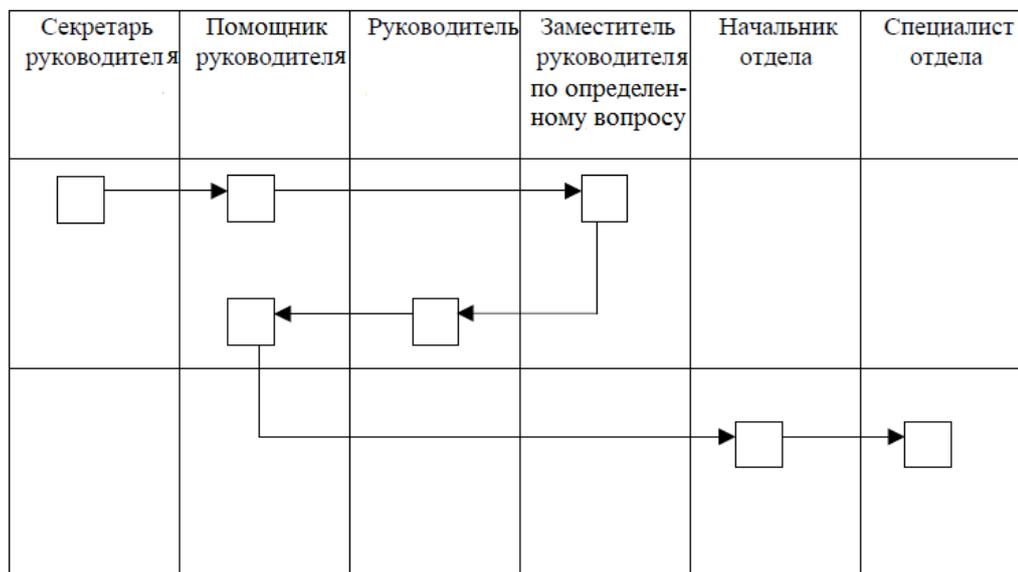


Рис.6 Маршрут движения входящего документа

Единая межведомственная система электронного документооборота «Электронное правительство» (представлены на рис.7 и рис.8) действует в Республике Татарстан с 2005 года. Система позволяет государственным и муниципальным служащим различного уровня рационально использовать свое время и ресурсы, значительно ускоряет процесс согласования и принятия различных решений. С помощью нее возможно в любое время и в любых условиях работать со служебной документацией, оставлять голосовые и письменные поручения, согласовывать документы с помощью электронной цифровой подписи.

Движение информационного потока внутри организации показывает насколько рационально она организована или помогает выявить недостатки и пути ее совершенствования. Схема информационного потока устанавливает рациональные связи между источниками и получателями информации и пути ее циркулирования. Схема потока информации представлена в приложении Б. Согласно исследованиям до руководителя среднего звена (начальник отдела)

доходит 60% информации, до заместителей 30 % информации, до руководителя не более 5 % достоверной информации.

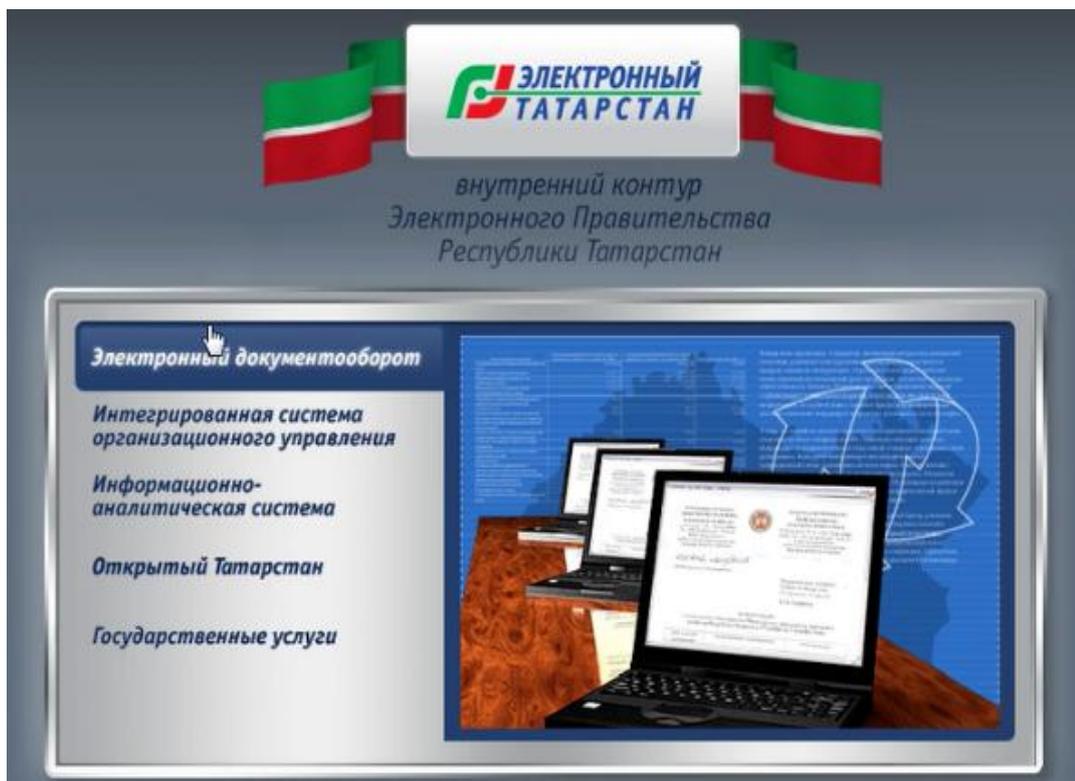


Рис. 7 Внутренний контур «Электронного правительства»

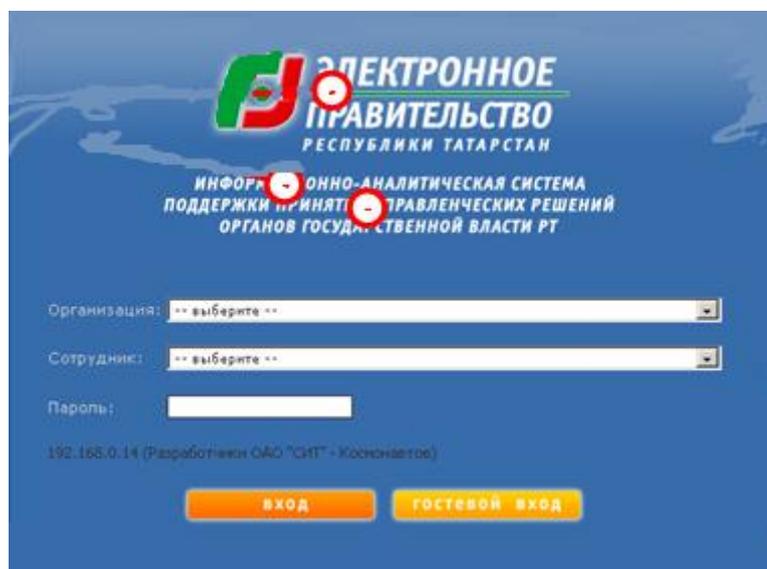


Рис. 8 Вход в «Электронное правительство»

Схема потока информации представлена в приложении Б. Согласно исследованиям до руководителя среднего звена (начальник отдела) доходит

60% информации, до заместителей 30 % информации, до руководителя не более 5 % достоверной информации.

Для решения некоторых задач руководитель образует временные рабочие группы, так как регламент не обеспечивает должного взаимодействия между отделами. Данная группа имеет тип «штурвал» (рис.9) или «круг» (рис.10). В «штурвале» руководитель занимает центральное положение, имеет связь с каждым членом группы, в то время как другие имеют связь только с руководителем. В основе этого типа лежит принцип единоначалия. Эта система эффективна для задач, которые нужно решить в кратчайшие сроки. В «кругу» каждый член связан двумя другими, рядом расположенными. Такой тип используется при исследованиях.

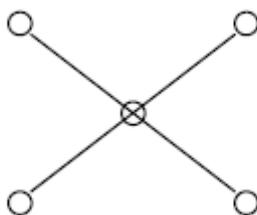


Рис.9 «Штурвал»

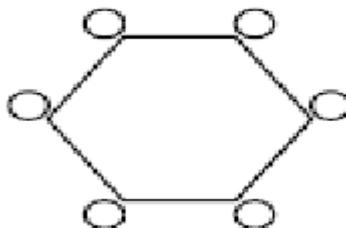


Рис.10 «Круг»

Движение формальной информации в организации сверху-вниз связано с формальной системой властных полномочий, определена организационной структурой и регламентированной документацией положениями отделов, должностными инструкциями.

Формальные отношения между специалистами разных подразделений и отделов происходят крайне редко. Для решений неординарных или сложных задач создаются дополнительные формальные связи между отделениями, но они являются временными.

Согласно государственной программе «Развитие информационных и коммуникационных технологий в Республике Татарстан «Открытый Татарстан» на 2014 – 2020 годы» происходит всестороннее развитие информационно-коммуникационных технологий. В аппарат Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района входит отдел информатизации. Функции данного отдела:

- координация и контроль введения информационных систем в управлениях и отделах Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ;

- поддержание республиканских информационных ресурсов и обеспечение доступа к ней структурных подразделений Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района, сельских поселений, учреждений и организаций Зеленодольского муниципального района;

- сопровождение и усовершенствование компьютерно-коммуникационных средств и средств оргтехники;

- информационное освещение деятельности Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района на официальном сайте.

Существуют также корпоративные социальные чаты внутри отделов (например, чат в мессенджере WhatsApp), проходят корпоративные мероприятия для увеличения корпоративного духа.

В Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района РТ горизонтальные коммуникации происходят между линейными руководителями одного уровня, а также между сотрудниками различных отделов и управлений. Интенсивность коммуникационных процессов,

проистекающих на одном уровне управления, зависит от того, насколько взаимосвязанной является деятельность подразделений и отделов, осуществляющих горизонтальные коммуникации. Нужная информация предоставляется посредством запросов со стороны линейных руководителей, а также в простом обмене информацией между отделами.

Внутри различных отделов Исполнительного комитета коммуникация протекает по схеме «колесо» коммуникационной сети. В данном типе вся информация находится у сотрудника, занимающего центральное положение. Так же иногда эту сеть называют «звезда». Силовые линии истекают из центра. В сетях типа «колесо» представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные реализовывают коммуникации друг с другом через своего непосредственного начальника. Данный тип позволяет начать действовать быстрее. Информация из центра одновременно распространяется во все точки. Здесь всегда ясно, кто несет ответственность, достигается больше порядка. Это наиболее стабильный тип сети, в ней достаточно трудно образовывать неформальные каналы связи. Однако «колесо» сильно зависит от личностных характеристик своего лидера (центра). Достаточно часто возникает информационная перегрузка, а также возможна фильтрация непосредственной информации центром.

Информация, передаваемая при использовании горизонтальных коммуникаций, может быть искажена из-за существования внутренних барьеров, которые препятствуют эффективному обмену информацией между линейными руководителями. При осуществлении горизонтальных коммуникаций обратная связь реализуется в виде обоюдного обмена информацией и совместной выработки решений. Горизонтальные связи в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района носят линейный характер.

Вертикальные коммуникации в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района - это связь между руководителем и

Информационные потребности сотрудников в Исполнительном комитете представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Информационные потребности сотрудников

№ п/п	Информация	Процентное соотношение, %
1	Информации о работе своей организации	15
2	Информации о работе других отделов	20
3	Законодательная информация	25
4	Информации методического характера (последние документы, указания, разъяснения, приказы)	25
5	Информации об обучении, социальных программах и внутренних мероприятиях	10
6	Контактные информации о сотрудниках и отделах	3
7	Информации о сотрудниках неформального характера (образование, достижения, увлечения, хобби, интересные истории)	2

Получение информации сотрудников в Исполнительном комитете ЗМР по каналам организационной коммуникации представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Получение информации сотрудниками в Исполнительном комитете ЗМР по каналам организационной коммуникации

№ п/п	Канал коммуникации	Процентное соотношение, %
1	Непосредственный начальник отдела	30
2	Заместитель руководителя	10
3	Во время регулярных совещаний (планерок)	25
4	По электронной почте (рассылки)	15

Продолжение таблицы 9

№ п/п	Канал коммуникации	Процентное соотношение, %
5	От своих коллег	15
6	С сайта организации	5

Достоинства системы внутренних управленческих коммуникаций:

- 1) Информационный поток сверху-вниз интенсивный.
- 2) Формальные коммуникации преобладают, следственно уменьшается процент слухов, распространений искаженной информации.
- 3) Единая межведомственная система электронного документооборота «Электронное правительство» позволяет муниципальным служащим рационально использовать время и ресурсы.
- 4) Для решения некоторых задач создаются временные рабочие группы.
- 5) Для решений неординарных или сложных задач создаются дополнительные формальные связи между отделениями, но они являются временными.
- 6) Модернизируются компьютерно-коммуникационные средства и средства оргтехники.
- 7) Для внутренних коммуникаций внутри отделов существуют корпоративные социальные чаты.
- 8) Внутри различных отделов Исполнительного комитета коммуникационные процессы протекают по схеме «колесо» коммуникационной сети. Этот тип коммуникационной сети является наиболее действенной.
- 9) Наибольший процент информации сотрудники Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района получают от непосредственного начальника, что уменьшает процент искажений информации.

Недостатки системы внутренних управленческих коммуникаций:

- 1) Главным источником информации для себя сотрудники считают своего непосредственного руководителя. Не получая от него сведений в достаточном объеме, они ищут другие источники, что чаще всего приводит к рождению слухов, которые искажают реальную ситуацию.
- 2) Ведущий руководители для коллектива, как правило, «невидимы». Это ошибка руководителей, полагающих, что можно управлять людьми, не общаясь с собственным персоналом.
- 3) Отсутствие внутреннего портала организации.
- 4) Жесткий тип вертикальных связей. Механистический тип организации структуры предусматривает за собой в основном коммуникации «сверху-вниз», что влечет за собой постоянные потери информации в результате искажений, ложной интерпретации.
- 5) Мало достоверной информации доходит до высшего звена руководства, так как вся информация проходит через цепочку отделов, в которых она проходит корректировку под «себя».
- 6) Неверная интерпретация различной информации (приказы, распоряжения, законы), что ведет к неверному их воплощению.
- 7) Затруднен обмен информацией между отделами.

Коммуникации, происходящие между организацией и ее внешней средой, называются внешними коммуникациями. У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с народом общаются прежде всего с помощью телевидения, личных встреч, интернет ресурсов, а также проводя различные социологические опросы.

При осуществлении контактов с внешней средой в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района широко используется еще и такое средство, как Интернет-ресурс. При помощи компьютера сотрудники организации могут получить любую информацию из внешней среды, при этом

такое средство обеспечивает хорошую обратную связь. Кроме того, при контактах с внешней средой используются также телефон, телевидение, видеоконференции, факс и различная деловая документация.

У Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района есть официальный интернет портал: <http://zelenodolsk.tatarstan.ru/> [36]. На данном сайте любой житель может обратиться с интересующим его вопросом в интернет-приемную (приложение В). Правоотношения, связанные с реализацией гражданами закрепленного за ними Конституцией Российской Федерации права на обращение в государственные органы и органы местного самоуправления, и порядок рассмотрения обращений граждан государственными органами, органами местного самоуправления и должностными лицами регулируются Федеральным законом от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» [1]. На данном сайте для уменьшения коммуникационного барьера в виде различий языков предусмотрен сайт на татарском, русском и английском языках. Также на данном сайте происходит добровольный опрос граждан, то есть поддерживается обратная связь с жителями района (приложение Г). На этом сайте также представлены новости района. В таблице 10 представлена статистика посещаемости сайта Зеленодольского муниципального района [36].

Таблица 10 – Статистика посещаемости сайта <http://zelenodolsk.tatarstan.ru/> в 2018 году

Муниципальное образование	Количество просмотров (январь-декабрь 2018)	Сравнение с аналогичным периодом прошлого года, % (январь-декабрь 2017)
Зеленодольский	781 539	+ 32,5 %

Рассмотрим основные внешние коммуникации исполнительного комитета (рис.11). Исполнительный комитет Района подотчетен и подконтролен Совету Района, Главе Района и жителям Района. Совет Района

и Исполнительный комитет Района обязаны взаимодействовать в установленных законодательством, настоящим Уставом формах в целях эффективного управления процессами экономического и социального развития Района и в интересах его населения. С гражданами организуются приемные дни для личного приема. Личный прием граждан в органах местного самоуправления проводится их руководителями и уполномоченными на то лицами. Информация о месте приема, а также об установленных для приема днях и часах доводится до сведения граждан. Личный прием граждан организован в соответствии со ст.13 Федерального закона N 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» от 2 мая 2006 г. [1]:

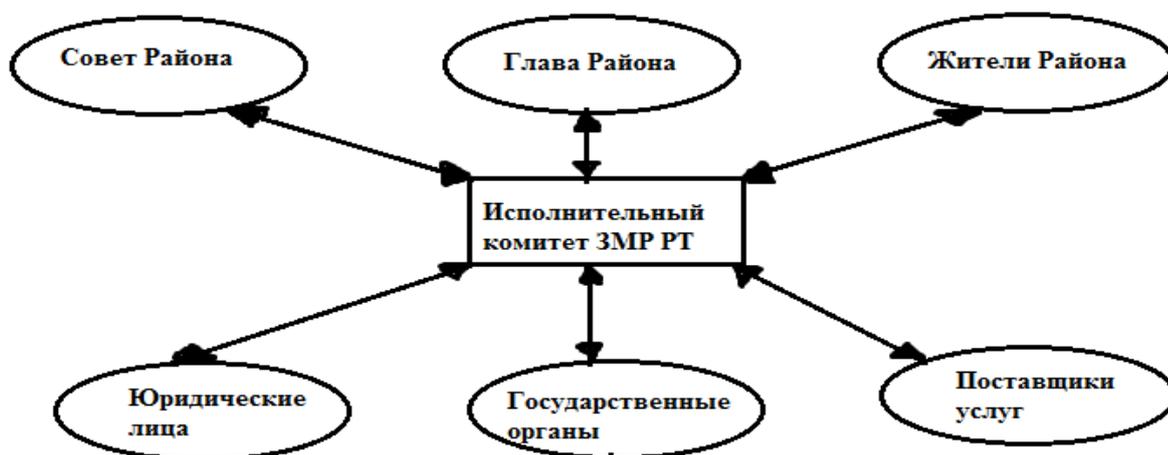


Рис. 11 Внешние коммуникации Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района

Анализ внешней среды с кем происходит коммуникация Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ:

1. Органы государственной власти и управления различных уровней и ветвей власти.
2. Органы местного самоуправления.
3. Общественные организации и объединения.

4. Профсоюзы и организации, представляющие интересы различных групп населения.
5. Средства массовой информации.
6. Межмуниципальные коммуникации.
7. Хозяйствующие субъекты, организации различных форм собственности и организационно-правовых форм.
8. Финансовые организации.

Достоинства системы внешних управленческих коммуникаций с внешней средой организации:

- 1) При осуществлении контактов с внешней средой в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района широко используется Интернет-ресурс. При помощи компьютера сотрудники организации могут получить любую информацию из внешней среды.
- 2) При контактах с внешней средой используются телефон, телевидение, видеоконференции, факс и различная деловая документация.
- 3) У Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района есть официальный интернет портал. На данном сайте любой житель может обратиться с интересующим ему вопросом в интернет-приемную и пройти социальные опросы. На данном сайте для уменьшения коммуникационного барьера в виде различий языков предусмотрен сайт на татарском, русском и английском языках.
- 4) Организован личный прием граждан, который проводится руководителями и уполномоченными на то лицами.
- 5) Происходит постоянный контакт с внешней средой (например, со средствами массовой информации, межмуниципальные коммуникации, с общественными организациями и объединениями и т.д.).

Недостатки системы внешних управленческих коммуникации:

- 1) Недостаточное количество информации, представленной на официальном портале.

- 2) Слабая ориентация на взаимодействие с гражданами.
- 3) Информирование общественности о существе принимаемых решений.
- 4) Отсутствие анализа общественной реакции на принятые решения.
- 5) Малое количество пресс-конференций с журналистами.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РТ

3.1. Основные направления совершенствования управленческих коммуникаций

Выше были рассмотрены недостатки коммуникационной системы в Исполнительном комитете ЗМР, которые затрудняют обмен информацией в организации. Рассмотрим теперь основные направления совершенствования информационного обмена как внутри, так и вне организации:

- 1) Публикация большего количества информации (отчеты, решения, новости муниципального образования, которая предоставляется на официальном портале Исполнительного комитета ЗМР.
- 2) Направить курс на повышении обратной связи с общественностью, с внешней средой организации. Проведение конференций, мероприятий.
- 5) Увеличение качества и достоверности информации, передающаяся как восходящей (руководитель-подчиненный), так и по нисходящей (подчиненный-руководитель).
- 6) Более детальное рассмотрение информации, поступающей в то или иное подразделение.
- 7) Регулирование информационными потоками. Совершенствование обмена информацией между отделами и подразделениями в организации.
- 8) Для уменьшения распространении слухов и неверной информации, поток информации, который исходит от непосредственного руководителя должен увеличиться.
- 9) Улучшение информационных технологий при распространении информации.

Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и нисходящих информационных потоков, улучшая системы сбора информации, и используя достижения современные информационные системы.

3.2. Мероприятия по совершенствованию управленческих коммуникаций

Проанализировав все аспекты и стороны внутренних и внешних коммуникаций и сделав выводы о достоинствах и недостатках существующей системы управленческих коммуникаций в организации, можно дать рекомендации по их совершенствованию.

Так как выявлено отсутствие внутреннего портала организации для автоматизации ежедневных процессов муниципального образования предлагается приобретение «1С-Битрикс: Внутренний портал государственной организации». Это программа предназначена не только для государственных учреждений, но и для муниципальных образований.

«1СБитрикс: Корпоративный портал» «1С-Битрикс: Внутренний портал государственной организации» адаптирован и функционально расширен и разработан на основе продукта «1СБитрикс: Корпоративный портал»

Внедрение данного продукта состоит из двух важнейших этапов — непосредственно подготовительные мероприятия по внедрению портала в организацию и технические процедуры по установке и настройке внутреннего портала. Общий вид портала представлен в рис.12. В публичной части на страницах портала «Планирование» присутствуют кнопки для быстрого добавления и редактирования планов и событий. Планы создаются в группах, которые привязываются к определенным отделам или подразделениям, для каждой из которых настраиваются права доступа. Внутри плана создаются

события. У каждого события обязательно порядке указываются дата начала и окончания и название.

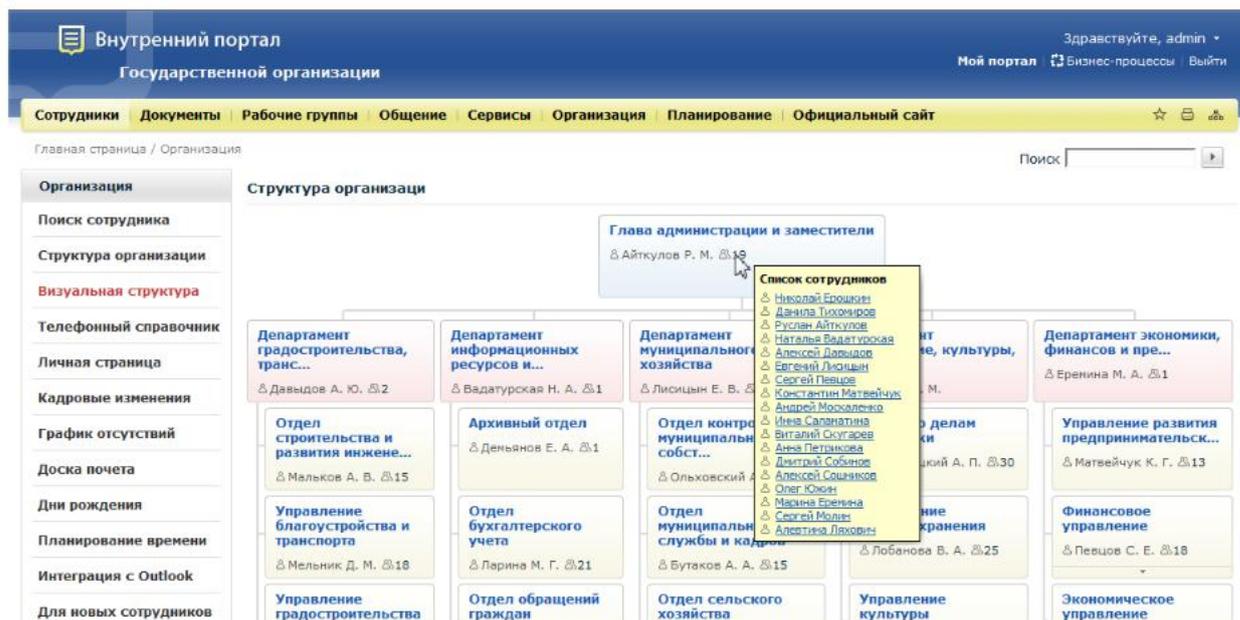


Рис. 12 Общий вид внутреннего портала организации

Данная программа дает возможность опубликовывать информацию из разделов «Новости», «Анонсы событий», «Мероприятия и проекты», «Информационные сообщения», «Нормативные документы», «Руководители», «Визиты руководителей» на официальном сайте Исполнительного комитета. В состав «1С-Битрикс: Внутренний портал государственной организации» входят предварительно настроенные бизнес-процессы для публикации информации на официальных сайтах. Каждая публикуемая информация проходит 2-ух этапное утверждение сначала руководством, затем пресс-службой. Для публикации информации на «Официальный сайт» предварительно настраивается «Контроллер сайтов».

Обработка обращений граждан представляет собой комплекс из бизнес-процесса «Обработка обращений (запросов) граждан» и настроек модуля «Почта», который позволяет обрабатывать обращения граждан. Обращения могут вводиться вручную при запуске бизнес-процесса, либо загружаться с сайта, работающего на «1С-Битрикс: Официальный сайт государственной

организации». Схема обработки обращений граждан с официального сайта представлена в рис.13.

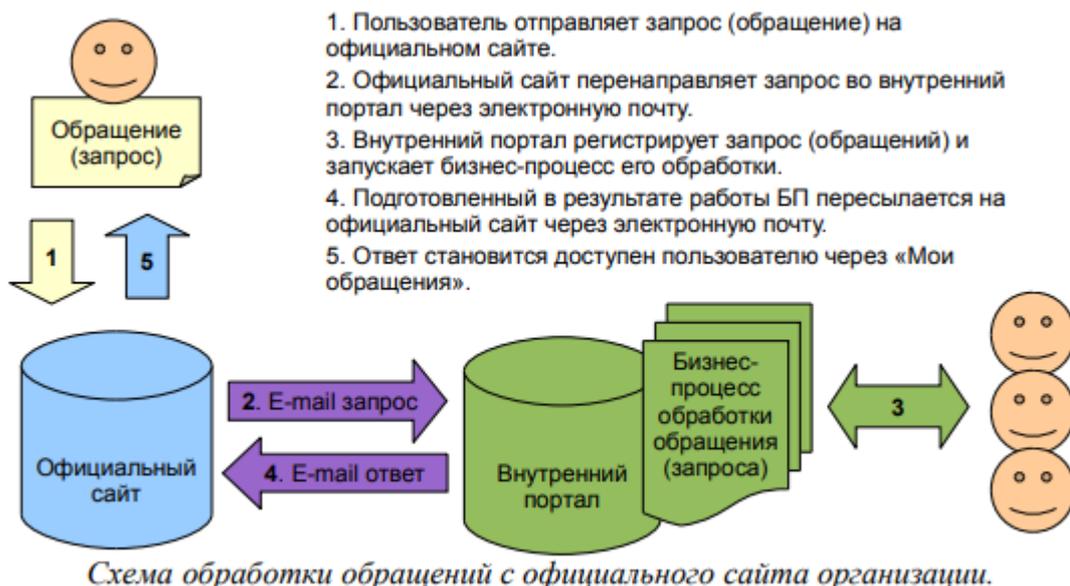


Рис. 13 Схема обработки обращений с официального сайта организации

Этапы внедрения внутреннего портала в Исполнительный комитет ЗМР:

1) Организация рабочей группы по внедрению внутреннего портала. Для внедрения внутреннего портала должна будет организоваться группа заинтересованных лиц. В Исполнительном комитете ЗМР в этом будет участвовать непосредственно отдел информатизации, и первый заместитель руководителя, по административным вопросам которому подчиняется отдел информатизации.

2) Установка внутреннего портала и базовая настройка.

3) Тестовая эксплуатация портала.

4) Разработка и утверждение «Положения о корпоративном портале организации», которое должно включать в себя:

- Общие положения;

- Цели и назначение внутреннего портала;

- Структура и перечень информационной наполненности внутреннего портала и ее функциональных возможностей;

- Ограничения по использованию портала, определения прав доступа.

5) Разработка «Регламент работы с внутренним порталом организации», определяющий:

- Общие положения;

- Порядок предоставления доступа к внутреннему portalу сотрудникам;

- Последовательность использования внутреннего портала для выполнения должностных обязанностей;

- Последовательность предоставления информационных материалов для размещения на внутреннем портале;

- Порядок изменения или снятия информационных материалов на внутреннем портале;

- Порядок эксплуатации внутреннего портала (техническая поддержка)

- Порядок защиты внутреннего портала и предоставления прав доступа.

С утвержденными документами должны быть ознакомлены все сотрудники организации. Внедрение внутреннего портала инициируется посредством соответствующего приказа по организации.

б) Обучение сотрудников и прохождения курсов по работе с внутренним порталом.

Государственным организациям (в т. ч. органам местного самоуправления и учебным заведениям) дается возможность приобретения программного продукта «1С-Битрикс» со скидкой 15%. Смета расходов по установке и реализации внутреннего портала организации (таблица 11):

Таблица 11 – Смета расходов по установке и реализации внутреннего портала организации

№п/п	Наименование расхода	Стоимость, руб
1	Стоимость программного пакета ("1С-Битрикс24". Лицензия Корпоративный портал – 50)	139 000 (цена указана с учетом скидки)
2	Приобретение недостающего оборудования (системные блоки, мониторы, клавиатуры, компьютерные мыши)	120 000
3	Оплата обучения (прохождения курсов по работе с порталом)	45 000
ИТОГО:		304 000 руб.

В таблице 12 представлены трудозатраты на установку и запуск внутреннего портала организации. Человека часы определялись по следующей формуле:

$Ч = К * Т$, где Ч – это человеко-час; К – это количество работников; Т – это время, проведенное ими на рабочих местах (фактически затраченное на работу).

Таблица 12 – Трудозатраты на внедрение внутреннего портала

№ п/п	Виды трудоемкости	Значение, чел/час
1	Создание рабочей группы по внедрению внутреннего портала	2
2	Установка портала и базовая настройка	45
3	Тестовая эксплуатация	10
4	Разработка и утверждения «Положения о корпоративном портале организации»	40
5	Разработка «Регламент работы с корпоративным порталом организации»	40
6	Внутреннее обучение сотрудников по работе на внутреннем портале	60
Итого:		197 чел/час

Экономический эффект от внедрения средств автоматизации может быть лишь косвенным, так как внедренные средства автоматизации не являются прямым источником дохода, а являются лишь вспомогательным

средством, помогающим минимизировать затраты, улучшить коммуникационную систему организации. Экономическая эффективность в данной организации будет выражена в экономии на расходных материалах (картридж, диски, USB накопители и т.д.), а также за счет увеличения производительности труда.

Расчет увеличения производительности труда за счет внедрения внутреннего портала рассчитан по формуле:

$$P_i = \left(\frac{\Delta T_i}{F_j - \Delta T_i} \right) \times 100$$

где F_j - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы j -вида до внедрения программы (час.), если пользователь при экономии i -вида с применением программы экономит ΔT_i .

Производительность труда после внедрения автоматизированной системы представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Производительность труда после внедрения автоматизированной системы

№ п/п	Вид работ	До автоматизации, (мин)	Экономия времени, мин	Повышение производительности труда, %
1	Ввод информации	40	20	100
2	Подготовка и печать отчетов	30	15	100
3	Анализ и выборка данных	44	10	300

В большей мере эффективность от автоматизации процесса коммуникации управления будет социальной и это будет выражаться в следующем:

- сотрудники организации будут обеспечены своевременной, достоверной информацией, которые будут собраны со всех отделов и подразделений Исполкома,

- повысится качество информации,

- повысится уровень удовлетворенности сотрудников,

- сформируются обратные связи с руководством,

- создастся возможность участия в общественной жизни организации,

- сформируется чувство причастности сотрудников к делам организации.

Совершенствование работы с информацией на сегодняшний день ведется очень активно. При совершенствовании работы с информацией главными направлениями являются: создание баз данных, компьютерных сетей, внедрение профессиональных программных продуктов. Это, бесспорно, очень важный аспект, но только информационными системами не решить проблему совершенствования управленческих коммуникаций. Дело в том, что важной проблемой является так же "человек-человек", и совершенствование взаимодействия "человек-техника" эту проблему полностью не решить.

Для развития внутренних коммуникаций предлагается, также уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия - стратегия - цели - тактика - оценка эффективности». Люди следуют стратегии, выполняя распоряжение руководителя, но можно ожидать совсем иного результата, если руководитель имеет талант вдохновлять своих сотрудников. Большое значение для человека имеет, так же осознание того что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки. Одним из методов преодоления этих проблем является организация потоков информации снизу-вверх, то есть налаживания эффективной обратной связи внутри организации.

Для устранения помех и искажений при передаче информации при осуществлении вертикальных коммуникаций линейных руководителей со своими подчиненными предлагается применять прямые контакты руководителей с исполнителями работ, что поспособствует улучшению обратной связи и повышению эффективности работ.

Для совершенствование внешних коммуникаций предлагается увеличить количество публикуемой информации на официальном портале в том числе отчеты о проделанных работах, размещений принятых решений. Должен проводится анализ общественной реакции о принятых решениях путем добровольного опроса граждан. Проведение различных пресс-конференций с журналистами для разрешения общественных вопросов. Разрешить принимать населению, юридическим лицам участие в обсуждениях при принятиях решений, связанных с непосредственными интересами этих лиц.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя, т.е. важно, чтобы руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось совершенствование управленческих коммуникаций в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

В результате исследования были решены следующие задачи:

- 1) изучены теоретические основы управленческих коммуникаций;
- 2) уточнена роль коммуникаций в управлении организацией;
- 3) рассмотрены виды управленческих коммуникаций;
- 4) выявлено современное состояние проблемы;
- 5) дана характеристика исследуемой организации;
- 6) описана организационная структура организации;
- 7) проанализировано внутренние и внешние коммуникации, происходящие в организации;
- 8) выявлены достоинства и недостатки системы управленческих коммуникаций в организации;
- 9) предложены рекомендации по совершенствованию управленческих коммуникаций в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района.

Изучение теоретических основ управленческих коммуникаций в организации позволило сделать следующие выводы.

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. [7, с. 7].

Управленческие коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами [7, с. 12].

От эффективности коммуникационных процессов организации зависит скорость и эффективность принятия управленческих решений, поэтому руководителю организации следует уделять большое внимания совершенствованию информационной системы, увеличению скорости и достоверности передаваемых данных, выбирать элементы информационной системы согласно свойственным его организации особенностям.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Поэтому в работе делается акцент на эффективность коммуникаций, т.е. обмен информацией, которая оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Выявленный тип организационной структуры Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района показал, что улучшения внутренних коммуникаций ни только рекомендуются, но и необходимы.

В настоящее время появилась необходимость внедрения новых систем, которые выполняли бы функции локальной сети организации. Согласно действующей муниципальной программе «Развитие муниципальной службы в Зеленодольском муниципальном районе Республики Татарстан на 2017-2019 годы» имеется возможность внедрения информационных технологий для увеличения производительности и должного исполнения возложенных на муниципальных служащей обязанностей. Для этого мы предложили создать внутренний портал в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан. Внутренний портал поспособствует более эффективному распространению достоверной информации, снизить временные затраты на ее поиск и в значительной мере улучшит внутренние коммуникации.

Поскольку коммуникации являются одной из важнейших составляющих управления, руководителю необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повысить эффективность передачи и восприятия информации.

Для совершенствование внешних коммуникаций предлагается:

- 1) увеличить количество публикуемой информации на официальном портале в том числе отчеты о проделанных работах, размещений принятых решений;
- 2) рекомендуется проводить анализ общественной реакции о принятых решениях путем добровольного опроса граждан.
- 3) рекомендуется проводить различные пресс-конференции с журналистами для разрешения общественных вопросов.
- 4) рекомендуется разрешить принимать участие населению, юридическим лицам в обсуждениях при принятиях решений, связанных с непосредственными интересами этих лиц.

Хочется отметить, что коммуникации играют большую роль в процессе управления. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления руководителем управленческих действий.

Можно утверждать, что при реализации мероприятий по совершенствованию управленческих коммуникаций, предложенных в данной работе, улучшится внутренние и внешние коммуникации в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 2 мая 2006 года N 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» // СЗ РФ. - 2006.
2. Атаманчук Г.В. Система государственного и муниципального управления: учебник / Г.В. Атаманчук. – М.: РАГС, 2017. – 416 с.
3. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК, 2016. – 320 с.
4. Балашенко С.А. Психология управления: Учебник./ С.А. Балашенко. - М.: Тесей, 2016.- 704 с.
5. Беннет Роджер. Секреты эффективного управления / Р. Беннет. – М.: Лори, 2016. – 316 с.
6. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2016. - 216 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент. Учебное пособие/ А.С. Большаков.- СПб, изд. ЗАО "Питер", 2015. - 109 с.
8. Верхоглазенко В. Система коммуникаций в организации // Консультант директора. – 2016. – 282 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент./ В.Р. Веснин - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. - 504с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
11. Глазунова Н.И. Система государственного управления/ Н.И. Глазунова . М.: ИНФО, 2017. - 314 с.
12. Гончаренко С. Управление проектами // Управление качеством. – 2017. - 400 с.

13. Громкова, М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 387 с.
14. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – 134 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород.: НИМБ, 2018. – 405 с.
16. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях./ В.Г. Жигалов - М.: 2016.- 312 с.
17. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2016. - 124 с.
18. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.
19. Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. – 2015. - N 4. - С. 206-212.
20. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. - СПб.: Питер, 2017. - 369 с.
21. Молл Е.Г. Организационное поведение / Е.Г. Молл. - 4-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2016. - 203 с.
22. Муниципальное управление: учебное пособие для вузов / под ред. В.Н. Иванова. – М, 2017. – 146 с.
23. Мухаев Р.Т. Система государственного управления и муниципального управления / Р.Т. Мухаев. – М, 2007. – 575 с.

24. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы/ Д.А. Новиков.- М.: ПМСОФТ, 2015. - 140 с.
25. Ноздрева Р.Б. Менеджмент: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по менеджменту / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречков. - М.: Юристъ, 2015. - 568 с.
26. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - / Д.В. Ньюстром. - 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2016. - 186 с.
27. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2017. - 394 с.
28. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2017. - 703 с.
29. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход : учебное пособие / А.И. Радченко. – М.: КНОРУС, 2018. – 236 с.
30. Романова М. В. Управление проектами : учебное пособие. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М , 2016. - 253 с.
31. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А. Спивак. - 2-е изд., перераб. и доп СПб.: Питер, 2015. - 448 с.
32. Фахрутдинова А.З. Коммуникации в управлении. Учебное пособие по специальности «ГМУ». – Новосибирск: СибГАС, 2008. – 140 с.
33. Харченко Е.В. Система государственного и муниципального управления / Е.В. Харченко, Ю.В. Вертакова. – М: КНОРУС, 2017. – 250 с.
34. Устав муниципального образования «Зеленодольский муниципальный район» Республики Татарстан, 2018. – 89 с.

35. Легачёва А. А. Виды управленческой коммуникации // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 441-443. — URL <https://moluch.ru/archive/65/10735/> (дата обращения: 06.01.2019).

36. Зеленодольский муниципальный район: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zelenodolsk.tatarstan.ru>. (Дата обращения: 18.12.2018).

37. Открытый Татарстан Статистика посещаемости сайтов муниципальных образований: [Электронный ресурс]. URL: <https://open.tatarstan.ru/reports/categories/10172169/reports/30198#> (Дата обращения: 20.01.2019).

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра Яппаровой А.Н. по специальности 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» на тему «Совершенствование управленческих коммуникаций в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан»

Объект исследования: Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района.

Предмет исследования: управленческие коммуникации Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Цель работы: совершенствование управленческих коммуникаций Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, описываются цель и задачи ВКР.

В первой главе излагаются теоретические основы понятия коммуникации в управлении, раскрываются виды коммуникаций и описывается современное состояние решаемой проблемы. Во второй главе дается характеристика исследуемой организации, определяется организационная структура предприятия, анализируются внутренние и внешние управленческие коммуникации в организации. В третьей главе делаются выводы относительно систем внутренних и внешних коммуникаций в организации, излагаются рекомендации и мероприятия для улучшения процесса управленческих коммуникаций в Исполнительном комитете Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан. В

заклучении обобщается проделанная работа и формулируются краткие **ВЫВОДЫ**.

Application

Annotation to the final qualifying work of the bachelor Yapparova A.N. in the specialiaty 38.03.04 « The public and municipal administration» on the topic: «Improving communications management in the executive committee of the Zelenodolsk municipal district of the Republic of Tatarstan»

Object of study: the Executive Committee of the Zelenodolsk municipal district.

Subject of research: management communications of the Executive Committee of the Zelenodolsk municipal district of the Republic of Tatarstan.

Aim: improvement of management communications of the Executive Committee of the Zelenodolsk municipal district of the Republic of Tatarstan.

The work consists of introduction, three chapters, conclusion, list of references and applications.

The introduction reveals the relevance of the chosen topic, describes the purpose and objectives of the WRC.

The first chapter outlines the theoretical foundations of the concept of communication in management, describes the types of communication and describes the current state of the problem being solved.

The second chapter describes the organization under study, determines the organizational structure of the enterprise, analyzes internal and external management communications in the organization.

The third chapter draws conclusions regarding the systems of internal and external communications in the organization, sets out recommendations and measures for improving the process of management communications in the Executive Committee of the Zelenodolsk municipal district of the Republic of Tatarstan.

In the conclusion, the work done is summarized and short conclusions are formulated.

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для специалиста Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста муниципальной службы допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов

инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж. Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист муниципальной службы обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста государственной муниципальной службы возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях);

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду специалистов муниципальной службы, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха специалистов муниципальной службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе специалистов имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Культура делового общения

В целях повышения деловой репутации «Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан» и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

Типовой кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих.

Перечень документов Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ и ее структурных подразделений, составляющих служебную тайну (документов ограниченного распространения). В Типовом кодексе этики и служебного поведения муниципальных служащих, которого придерживаются в своей деятельности муниципальные служащие Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан, говорится, о том, что муниципальный служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или которая стала ему известна в связи с исполнением им должностных обязанностей.

Документация по организационно-нормативному регулированию деятельности Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан: Устав муниципального образования; структура Администрации; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции; Положение о Муниципальном учреждении "Исполнительного комитета Зеленодольского района Республики Татарстан»

О порядке уведомления руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан о фактах обращения в целях склонения сотрудников Администрации (муниципального служащего) к совершению коррупционных правонарушений

Административные регламенты предоставления (исполнения) муниципальных услуг (функций).

В соответствии с регламентом работа с запросами граждан и организаций осуществляется на основании ФЗ «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации». Порядок обжалования действий установлен Федеральным законом от 02.05.2006 года №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

Структура Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ

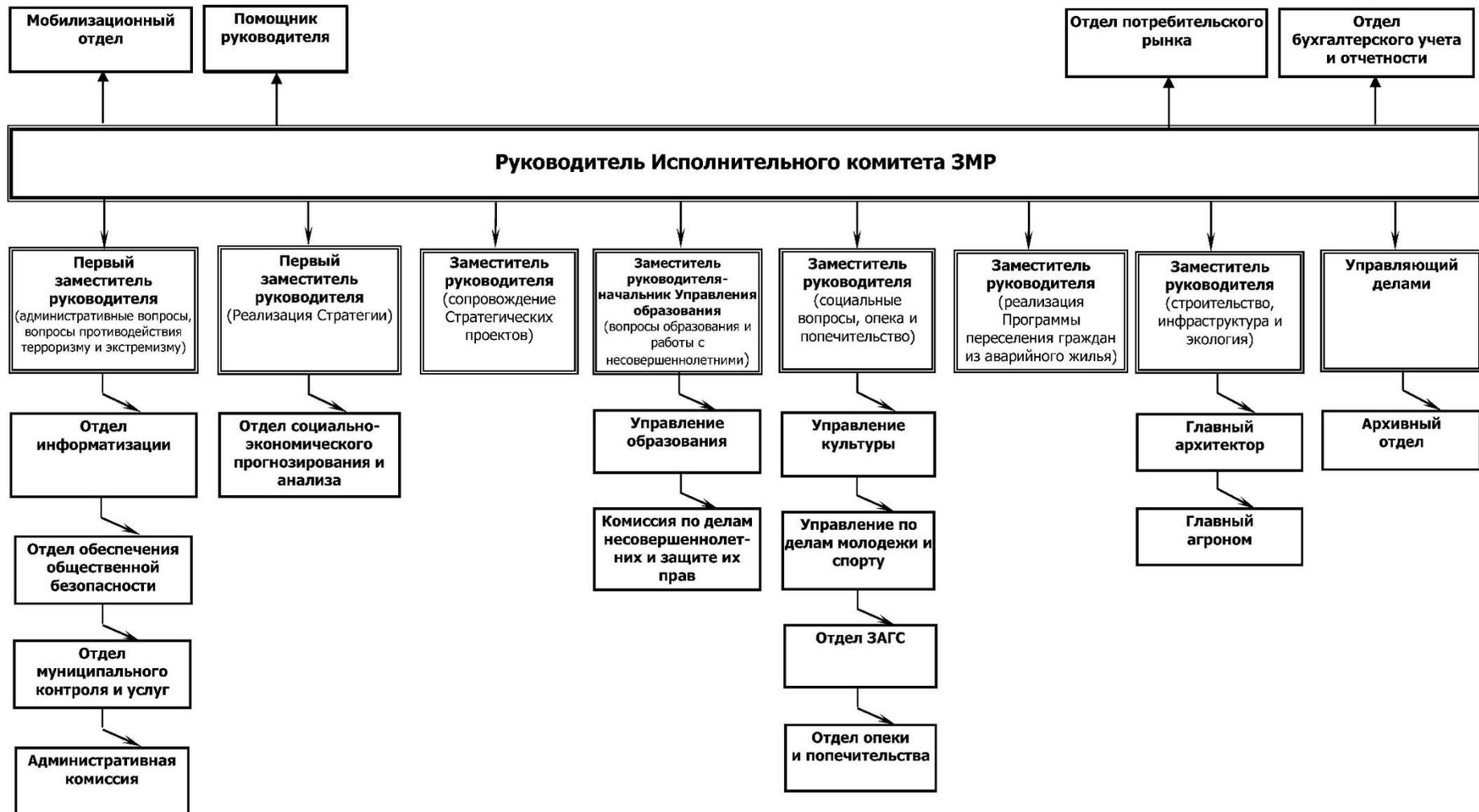
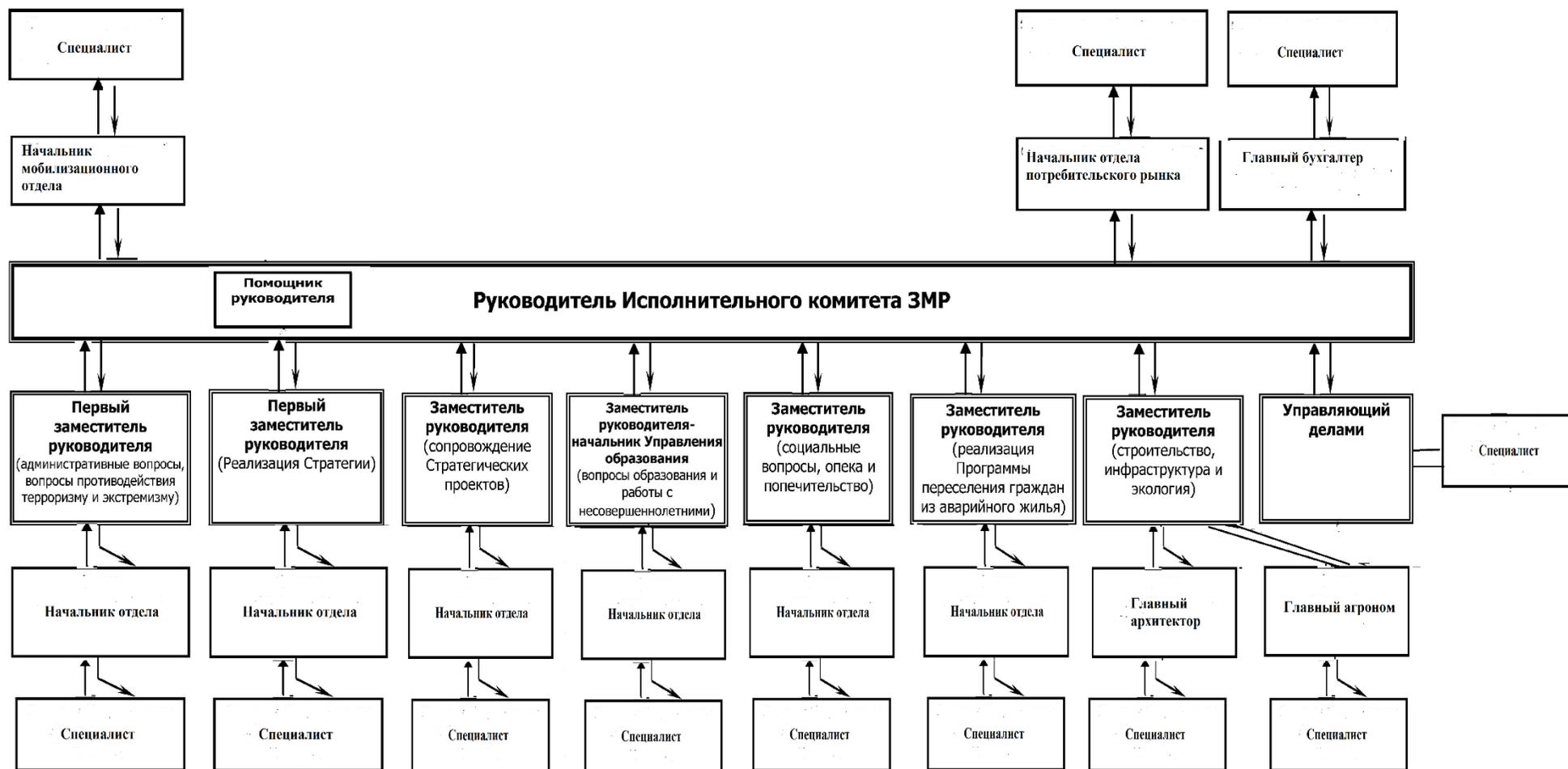


Схема информационного потока Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района РТ



Интернет-приемная Зеленодольского муниципального района РТ

Официальный Татарстан Президент РТ Правительство РТ Госуслуги Города и районы РТ **РУС** TAT ENG 

 **ЗЕЛЕНОДОЛЬСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН**  [ЗАДАТЬ ВОПРОС](#)

[О РАЙОНЕ](#)  [ЖИЗНЬ РАЙОНА](#)  [ДОКУМЕНТЫ](#)  [ПРЕСС-СЛУЖБА](#)  [ОБРАЩЕНИЯ ГРАЖДАН](#)  [ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ](#) 

[Муниципальные районы](#) > [Зеленодольский муниципальный район](#) > [Обращения граждан](#) > [Интернет-приемная](#)

Опросы и голосования на интернет портале Зеленодольского муниципального района РТ

[Муниципальные районы](#) > [Зеленодольский муниципальный район](#) > [Обратная связь](#) > [Опросы и голосования](#)

ОПРОСЫ И ГОЛОСОВАНИЯ

Опрос населения о посещаемости парков и скверов	Организация платной парковки во дворе	Перспективы социально-экономического развития района	Опрос населения об эффективности деятельности руководителей органов местног...
Анкета ко дню защиты прав потребителей	Опрос по изучению мнения населения о состоянии коррупции в Зеленодольском...	Опросный лист по изучению мнения общественности относительно материалов...	Изучение мнения населения Зеленодольского муниципального района о...
Долевое строительство			