

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

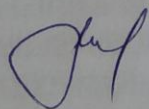
И.о. заведующего кафедрой

 Л.Н. Савушкина
«27» декабря 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

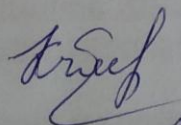
Совершенствование управленческих коммуникаций на материалах
Исполнительного комитета Нижненаратбашского сельского поселения
Буинского района Республики Татарстан

Обучающийся:



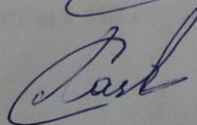
Зиннатуллина Лейсан Рустемовна

Руководитель:
к.э.н., доцент



Куракова Чулпан Маликовна

Рецензент:
к.э.н., доцент



Ситдикова Ландыш Фаритовна

Казань 2020 г.

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

Савушкина Л.Н.
«17» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ **на выпускную квалификационную работу**

Зиннатуллиной Лейсан Рустемовны

1. Тема работы: Совершенствование управленческих коммуникаций (на материалах Исполнительного комитета Нижнеаратбашского сельского поселения Буинского района в Республике Татарстан).

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «27» декабря 2019 г.

3. Исходные данные к работе: Федеральные законы « О государственной службе и «О муниципальной службе», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, нормативно-правовые документы , результаты личных наблюдений и разработок.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретический анализ управленческих коммуникаций в органах муниципального управления, классификация совершенствования управленческих коммуникаций, эффективность коммуникационных процессов, анализ управления коммуникациями в администрации НСП, предложения и рекомендации совершенствования управленческих коммуникаций.

5. Перечень графических материалов: _____
Дата выдачи задания «17»апреля 2019г.

Руководитель
Задание приняла к исполнению

Куракова Чулпан Маликовна
Зиннатуллина Лейсан Рустемовна

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.05.2019	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ	15.07.2019	
1.1 Понятие и виды коммуникаций в органах муниципального управления		
1.2 Роль совершенствования управленческих коммуникаций в системе управления		
1.3 Коммуникационные барьеры и факторы обеспечения эффективности коммуникационных процессов		
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В АДМИНИСТРАЦИИ НИЖНЕНАРАТБАШСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ	10.08.2019	
2.1 Характеристика администрации НСП		
2.2 Анализ внутренних коммуникаций в администрации НСП		
2.3 Основные проблемы совершенствования систем коммуникаций в НСП		
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В НСП	21.10.2019	
3.1 Основные предложения совершенствования системы коммуникаций		
3.2 Основные рекомендации и решение проблем совершенствования управленческих коммуникаций		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	20.12.2019	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	20.12.2019	
ПРИЛОЖЕНИЯ	20.12.2019	

Обучающийся Зиннатуллина Лейсан Рустемовна

Руководитель Куракова Чулпан Маликовна

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра Зиннатуллиной Л.Р. по специальности 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» на тему «Совершенствование управленческих коммуникаций (на материалах Исполнительного комитета Нижненаратбашского сельского поселения Буинского района Республики Татарстан)»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, объект и предмет исследования, описываются цель и задачи ВКР. В первой главе излагаются теоретический анализ совершенствования управленческих коммуникаций. Во второй главе дана краткая характеристика администрации НСП. Анализируются внутренние коммуникации в администрации НСП. В третьей главе основные рекомендации и решение проблем совершенствования управленческих коммуникаций. В заключении обобщается проделанная работа и формулируются краткие выводы.

Annotation for final qualifying work bachelor's degree by L. R. Zinnatullina, pecialty 38.03.04. "State and municipal administration» on the topic "Improving management communications (based on the materials of the Executive Committee of the Nizhnenaratbashsky rural settlement of the Buinsky district of the Republic of Tatarstan)»

The final qualification work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used sources and appendices. The introduction reveals the relevance of the selected topic, the object and subject of the study, and describes the purpose and objectives of the WRC. The first Chapter presents a theoretical analysis of improving management communications. In the second Chapter, a brief description of the NSP administration is given. Internal communications in the NSP administration are analyzed. In the third Chapter, the main recommendations and solutions to problems of improving management communications. The conclusion summarizes the work done and formulates brief conclusions.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ.....	9
1.1 Понятие и виды коммуникаций в органах муниципального управления.....	9
1.2 Роль совершенствования управленческих коммуникаций в системе управления.....	17
1.3 Коммуникационные барьеры и факторы обеспечения эффективности коммуникационных процессов.....	22
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В - АДМИНИСТРАЦИИ НИЖНЕНАРАТБАШСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	32
2.1 Характеристика администрации НСП.....	32
2.2 Анализ внутренних коммуникаций в администрации НСП.....	39
2.3 Основные проблемы совершенствования систем коммуникаций в НСП.....	55
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В НСП.....	57
3.1 Основные предложения совершенствования системы коммуникаций.....	57
3.2 Основные рекомендации и решение проблем совершенствования управленческих коммуникаций.....	62
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Каждый будний день приходя на работу мы так или иначе вступаем в деловую коммуникацию, становимся ее участником, т.к. на своем рабочем месте мы нацелены на достижение определенных целей через обмен информацией, выдачу или принятие указаний. Коммуникация является необходимым инструментом в управленческих технологиях сегодняшнего времени. Современные руководители должны обладать не только умением отдавать распоряжения, но и владеть широким набором коммуникативных навыков: ведения переговоров, проведения совещаний, установления контактов, коммуникативного воздействия, электронной коммуникации. Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит своё существование.

Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и руководители, и подчиненные должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования. Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что при рассмотрении совершенствования управленческих коммуникаций в органах Исполнительного комитета Нижненаратбашского сельского поселения Буинского района РТ, состоящих из тесного взаимоотношения между сотрудниками, между уровнями управления и подразделениями, их необходимо организовать таким образом, чтобы они способствовали достижению общих целей организации.

Через органы местного самоуправления ежедневно проходит большой поток информации, постоянно ведутся переговоры, заседания, рабочий ритм ускоряется. Необходимо успевать все, и правильно и четко доносить мысль на 4 совещаниях, уметь сплотить коллектив, дать вовремя уверенный настрой на работу, а иногда и вовремя отдохнуть. Совершенствования управленческих коммуникаций взаимодействует между отдельными элементами управленческой структуры составляет основу процесса управления. Таким образом для устойчивого и успешного функционирования учреждения необходима спланированная деятельность руководителя по совершенствованию системы внутриорганизационных коммуникаций.

Одним из направлений деятельности руководителя (главы администрации) по совершенствованию системы внутриорганизационных коммуникаций является анализ или оценка данного спектра управления, которые позволят выявить недостатки системы и возможности ее совершенствования. Возникает противоречие между необходимостью повышения эффективности корпоративного управления и отсутствием в исследуемом учреждении, в некоторых вопросах, желания внедрить эффективные коммуникативные процессы. Указанное противоречие позволило нам определить актуальную проблему, заключающуюся в том, что без совершенствования системы внутриорганизационных коммуникаций невозможно повысить эффективность внутриорганизационного управления. Однако особенности внутриорганизационных коммуникаций в сфере органов муниципального управления остаются недостаточно исследованным направлением.

Актуализирует исследование также и тот факт, что коммуникационные каналы сотрудников органов муниципального управления в последние годы видоизменяются весьма динамично, что становится следствием политических, социальных и технологических изменений в обществе. Специфику управленческих и, в частности, совершенствование управленческих коммуникаций в российской науке на протяжении двух

последних десятилетий активно исследовали такие авторы, как: А. Н. Крылов, А. С. Орлов, Г. Г. Почепцов, Н. А. Рыбакова, О. В. Флеров, Ф. И. Шарков, В. М. Шепель, В.Г. Панченко, С.Г Крылова, А.П. Карпунина и др.

Теоретической основой данной работы стали исследования зарубежных и отечественных экономистов, психологов, ученых таких как: В.А. Спивак, В.И. Бенедиктова, А.Р. Бахарев, Д.М. Лэйхифф, Д.М. Пенроуз, В.М. Бехтерев, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Гастев, М. Фоллет, Ф. Ротлисбергер и др.

Методологической основой явились нормативные акты деятельности органов ИК Нижненаратбашского сельского поселения.

Предмет исследования: совершенствование системы управленческих коммуникаций в органе местного самоуправления.

Гипотеза: реализация мер по налаживанию системы организационных коммуникаций позволит повысить эффективность деятельности ИК Нижненаратбашского сельского поселения.

Методы исследования: понятия, виды, роль совершенствования, анализ. Основными методами исследования внутренних организационных коммуникаций выступили: опрос, анкетирование, наблюдение.

Цель исследования: изучить систему совершенствования управленческих коммуникаций, описать понятия и виды, определить роль, охарактеризовать роль, сделать анализ, дать рекомендации по совершенствованию системы на примере ИК Нижненаратбашского сельского поселения. Для достижения данной цели ставятся следующие взаимосвязанные задачи:

1. Изучить сущность и эффективность совершенствования управленческих коммуникаций;
2. Описать понятие и виды совершенствования управленческих коммуникаций;
3. Определить роль современных совершенствованных управленческих коммуникаций в управлении органа местного самоуправления;

4. Охарактеризовать деятельность ИК Нижнеларатбашского сельского поселения;

5. Проанализировать внутренние коммуникации в ИК Нижнеларатбашского сельского поселения;

6. Дать рекомендации по усовершенствованию системы совершенствования управленческих коммуникаций в ИК Нижнеларатбашского сельского поселения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и виды коммуникаций в органах муниципального управления

Коммуникации – это «процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми» – такое определение дает словарь практических терминов.

Т.М. Орлова определяет коммуникации как «обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью» [32]. Коммуникации можно считать эффективными в том случае, если на их основе руководитель принял эффективное решение [35].

По мнению Е.А. Ким коммуникация – процесс передачи сообщения от отправителя к получателю, в ходе которого информация кодируется и затем интерпретируется участниками коммуникационного взаимодействия, т. е. в конкретных коммуникативных актах используются различные коммуникативные средства, а поскольку индивиды иницируют взаимодействие с той или иной целью, разнятся и «проводники общения» – каналы коммуникации, способы кодирования и т. д. Можно также утверждать, что все коммуникативные средства являются знаками, поскольку все они выполняют функцию воздействия на адресата, принимая «символическую форму образов, реализуемую в материальных вещах» [21].

Этапы, стадии и участники коммуникации отражены на Рисунке 1.

Все знаки и символы, необходимые коммуникации на этапах кодирования и декодирования всегда являются продуктами той или иной культуры и во многом определяют суть коммуникации, наполняя сообщение значением и направляя его в нужное русло.

В этой модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем, кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса.



Рисунок 1 Этапы и стадии коммуникации (по В. Траму)

В Таблице 1 представлена классификация совершенствования управленческих коммуникаций.

Таблица 1 Классификация совершенствования управленческих коммуникаций

Основание для классификации	Виды совершенствования управленческих коммуникаций.
1	2
По подразделениям	А) горизонтальные (на одном уровне) Б) вертикальные (на разных уровнях) В) диагональные (между руководителями и сотрудниками различных подразделений)
По уровням	А) нисходящие (от руководства к подчиненным) Б) восходящие (руководителями от подчиненных)
По форме общения	А) вербальные (с помощью устной речи) Б) невербальные (мимика, жесты, взгляд, манеры; отсутствует устная речь)
По субъекту общения	А) межличностные (между двумя и более людьми в непосредственной близости) Б) организационные (две и более группы, обладающие собственным интересом и собственными целями)
По используемым каналам общения	А) формальные (возникают в процессе взаимосвязи различных уровней и отделов) Б) неформальные (источники слухов)

Совершенствования управленческих коммуникаций связи, выполняющие информационную, управленческую и объединяющую (разрозненные части социума в единое социальное целое) функции, выполняют внутри организации важную задачу системы управления, которая устанавливает и поддерживает отношения между организацией и ее сотрудниками. Роль внутренних коммуникаций чрезвычайно высока и состоит в обмене своевременной и достоверной информацией (необходимой для осуществления рабочего процесса). Существует два вида внутренних коммуникаций, характеризующихся вертикальными и горизонтальными связями [13].

Вертикальные связи устанавливаются между руководителями и подчиненными и служат для передачи управленческих решений, постановки задач, информационного взаимодействия, получения отчетов, контроля и т.п. Они бывают двух видов: «сверху-вниз» (от руководителя к подчиненным),

например, от главы городского округа к муниципальным служащим и «снизуверх» (от подчиненных к руководителю) - и зависят от стиля управления и традиций организации.

Горизонтальные связи служат для обмена информацией, необходимой для осуществления внутренних процессов. Это связи между подразделениями 15 организации (отделами органа местного самоуправления) и отдельными сотрудниками. В идеале такие связи должны быть регламентированы, однако в большинстве российских компаний они обычно не формализованы, а складываются «традиционно». И это может стать проблемой, т.к. несвоевременное или неполное получение, искажение и даже потеря информации, отсутствие обратной связи может привести к несогласованности действий между подразделениями, потере взаимного интереса и взаимопомощи, а в итоге к снижению результативности.

Организационная коммуникация – это обмен сообщениями для достижения понимания внутри организации, между организациями, а также между организацией и внешним миром. Организационная коммуникация проявляется на:

- индивидуальном уровне (руководитель – подчиненный),
- групповом (совещание отдела),
- публичном (речи руководителей высшего звена),
- массовом (пресс-конференции, по телевидению и т. д.).

Организационная коммуникация, охватывая отправленные и полученные сообщения внутри формальных и неформальных групп в организации, усложняется по мере развития и усложнения структуры организации, включая в себя такие разнообразные виды деятельности, как отдача распоряжений, консультации специалистов, собеседование с новыми сотрудниками, оценка работы коллектива, повышение мотивации специалистов управления, анализ проблем, разрешение конфликтов, создание рабочих групп и руководство ими. Одним словом, организационная

коммуникация распространяется на все сферы деятельности организации [46].

Организационная коммуникация оказывает серьезное влияние на выполнение задач, стоящих перед организацией, и мотивацию ее служащих. Исследование, проведенное И. Ханна, выявило 11 наиболее уязвимых элементов общения, на которые следует обращать особое внимание:

- слушание;
- побуждение служащих к труду, развитие мотивации;
- отдача приказов и распоряжений;
- делегирование ответственности;
- групповое решение проблем;
- разрешение межличностных конфликтов, обид и недовольства;
- личные беседы;
- использование неформальной коммуникации;
- официальные презентации;
- ведение заседаний;
- переговоры и договоренности об условиях.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Классифицировать методы, формы и каналы коммуникации в органах муниципального управления можно по разным основаниям. Выделяют следующие каналы:

- 1) коммуникация через неформальные каналы;
- 2) коммуникация через организации;
- 3) коммуникация через средства массовой информации [28].

Процесс организационной коммуникации в органах государственной и муниципальной власти состоит из элементов, являющихся типичными для любого коммуникативного акта: коммуникатор (органы муниципального управления); само сообщение (официальная и неофициальная информация, устная или письменная, вербальная и невербальная); получатель (общество в целом, различные институты гражданского общества, индивидуальный реципиент); каналы распространения информации (межличностные, институциональные и массовые); каналы обратной связи (просьбы, обращения граждан, различные формы политического участия и т.п.); процесс кодирования-декодирования информации (подготовка информационных сообщений, их адекватная интерпретация аудиторией и т.п.); различного рода помехи (технические, семантические, психологические).

Информация муниципальных и государственных структур имеет самостоятельную ценность, служит в качестве основы для нормативных документов, управленческих решений и действий. Она имеет свои специфические закономерности функционирования и развития, способна к опережающему воздействию на политику, на поведение различных социальных групп и отдельных граждан, перевода системы управления в новое состояние с целью более эффективного воздействия на общественную жизнедеятельность.

Информацию в органах государственной и муниципальной власти можно классифицировать по разным основаниям и признакам. К примеру, разделить на официальную и неофициальную, общезначимую и региональную, горизонтальную и вертикальную, по содержанию и целевому назначению, возможным социальным последствиям, степени доступности, а также на основе ее соотнесения со временем (информация о прошлом, в режиме реального времени, прогнозы о будущем). В государственном управлении она рассматривается с точки зрения актуальности,

достоверности, оперативности, достаточности и адекватности для принятия соответствующих решений.

При разделении информации по объектам распределения внутри органа муниципального управления приоритет имеет информация для руководителя или руководящего звена (или исходящая от них), далее - для должностных лиц. При этом сведения, заслуживающие особого внимания, целесообразно получать или направлять различным независимым друг от друга источникам, чтобы обеспечить большую объективность анализа, оценки, прогноза.

Цель информационного обеспечения органов муниципального управления состоит в том, чтобы на базе собранных исходных данных получить обработанную, агрегированную информацию, которая должна служить основой для принятия управленческих решений. Достижение этой цели складывается из решения ряда частных задач, таких как сбор первичной информации, ее хранение, распределение между структурными подразделениями муниципального органа и их работниками, подготовка к переработке, собственно переработка, предоставление органу управления в переработанном виде, анализ, обеспечение прямых и обратных связей в ее циркуляции и т.д. При современных потоках информации эффективное решение этих задач невозможно без использования средств вычислительной техники и новых информационных технологий [18].

С применением компьютерных технологий связана оптимизация информационного обеспечения органов муниципального управления. Эффективность решений, принимаемых органами муниципальной власти, зависит также от качества информации, средств и методов ее обработки. В данном случае «больше» информации далеко не всегда означает «лучше». Избыточная информация также может осложнить принятие решения, как и ее недостаток. Поэтому одной из важнейших проблем информационного обеспечения муниципальных органов является определение достаточности информационного обеспечения.

Информационное обеспечение органов муниципального управления основывается на принципах, важнейшие из которых:

1) объем и каналы информации, поступающей к органу муниципального управления, должны определяться функциями, возложенными на этот орган;

2) разграничение компетенции между различными структурами муниципальной власти и организация их взаимодействия.

Учитывая функциональную и структурную стороны реформирования системы органов государственной и муниципальной власти, можно определить тенденции изменения их информационного обеспечения: структурная сторона перестройки этих органов неизбежно влечет за собой изменение направленности потоков информации; функциональная сторона перестройки вызывает качественные изменения в поступающей информации.

Информационное обеспечение становится настолько насущным условием функционирования любых субъектов государственной власти, что позволяет говорить об их «информационном статусе» как части их общего социального, в том числе и правового, статуса. Информационный статус закрепляется нормами права как на федеральном, так и на региональном (субъектов федерации) уровнях и включает в себя содержание, виды и системы информации, права и обязанности в информационной сфере и т.д. Однако на сегодня правовое регулирование информационного статуса органов муниципальной власти весьма недостаточно.

1.2 Роль совершенствования управленческих коммуникаций в системе управления

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена [44].

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации. Это объясняется рядом причин:

- руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку;
 - происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников;
 - в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
 - сотрудники организации мало осведомлены об ее деятельности, планах, ориентации во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.
- Именно в связи с этим одной из главных целей управления в организации

является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль за нормальным функционированием [19].

Коммуникация в системе управления - официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности. С позиции теории социального взаимодействия орган государственного и муниципального управления можно определить, как:

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

Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе взаимодействия. Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует «коллективное единство» в организации. Отношения - субъективная составляющая коммуникационного процесса.

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 разных 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.

Формирование каналов коммуникации внутри организации определяется рядом принципов, достигается конкретными методами и инструментами. К ним относят: издания внутри организации (газеты, публикации); листовки; аудио – и визуальные средства; информационные доски; каналы межличностного (делового и неофициального) общения.

Сегодня под коммуникациями понимается обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью. В процессе специализации управленческого труда коммуникации выделились в самостоятельный вид профессиональной деятельности, цель которых – формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации. Достигается эта цель с помощью применения специальных коммуникационных технологий, методов, инструментов, механизмов [17].

Коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, а без общения не может быть и коллектива, команды. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования организационной команды и ее жизнедеятельности. Поэтому начальнику организации или руководителю органа муниципального самоуправления необходимо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания. Для формирования правильных взаимоотношений в коллективе, поддержания оптимального уровня психологической близости между ее членами, общение играет большую роль. Деловое общение предполагает прежде всего передачу информации в словесной форме [14].

Исследования в области применения коммуникаций в управлении образовали самостоятельную ветвь, названную коммуникационным менеджментом. Это лишний раз доказывает всю важность использования оптимального вида коммуникаций в организации для ее успешного функционирования [20].

Коммуникационный менеджмент как своего рода технология обмена информацией для специалистов государственного и муниципального управления обеспечивает организации эффективный результат по нескольким направлениям. В их числе:

- разработка стратегии эффективности организации;
- формирование внутриорганизационной культуры;
- формирование каналов коммуникации внутри организации;
- формирование каналов коммуникации во внешней среде организации [17].

В прогрессивных организациях стимулируются сомнения и творчество, доверие, коллективный стиль работы и обмен опытом. В то же время в них создана особая инфраструктура, способствующая обучению, помогающая управлять распространением знаний. Формирование каналов внутри ИК относится к совершенствованию управленческих коммуникаций – внутриорганизационным связям с общественностью. Надо отметить, что использование коммуникативного ресурса в менеджменте знаний, как и сам менеджмент знаний, порождает возрастающую полезность самого коммуникативного ресурса и его возрастающую предельную производительность: чем больше участников коммуникационного процесса, тем больше ценность каждого контакта; чем больше коммуникационных контактов, тем больше полезность и, соответственно, экономический эффект от каждого отдельного контакта.

Влияние внешней сети особенно заметно при решении экономических проблем неэкономическими методами, когда ситуация регулируется с помощью этических кодексов, кодексов корпоративного управления, когда организационные ценности организации востребованы. Важно, чтобы руководители учреждений признавали важность свободного обмена знаниями, то есть они поддерживают широкий спектр методов общения. И в этой связи можно сделать однозначный вывод: руководитель должен

участвовать в управлении знаниями посредством эффективной коммуникации.

Выделяются следующие критерии вклада организационных коммуникаций в эффективное функционирование организации:

1. Продвижение имиджа организации.
2. Внутренняя мотивация сотрудников способствует созданию здорового морального климата в организации.
3. Исключение двойственного толкования политики организации помогает избежать нежелательных споров и конфликтов.
4. Поддержка истинных ценностей организации ее специалистами помогает ей сохранить достигнутое знание в период трудностей.
5. Обмен информацией дает возможность руководителям понять, что происходит в действительности.
6. Связи с коллективом организации помогают преодолеть их сопротивление необходимым переменам [29].

Таким образом, коммуникации имеют первостепенное значение в управлении, поскольку они предоставляют средства, необходимые для формулирования и реализации решений, обеспечения обратной связи и корректировки целей и процедур организации. Поэтому руководителям и исполнителям необходимо знать основные методы и средства применения коммуникационных технологий и принимать важные решения об их использовании.

1.3 Коммуникационные барьеры и факторы обеспечения эффективности коммуникационных процессов

Типичной проблемой управленческой коммуникации является недостаточная информированность сотрудников. Как следствие – отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Дело даже не в недостатке информации вообще, а в ее несоответствии значимым для человека факторам. В число таких факторов можно включить: цели организации, востребованность инициативы с мест, возможности профессионального роста в организации. В учреждении с высоким уровнем интеллекта сотрудников в организации (по определению Гейтса) взаимный обмен информацией наиболее эффективен, коллектив хорошо информирован по поводу внутренних целей организации [21].

В теории общения понятие «обратная связь» относится к ответу получателя на сообщение - кивок, который подразумевает понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т. Д. Способность слушать и предоставлять обратную связь отправителю зависит от насколько адекватна реакция, правильное восприятие и понимание информации, а также эффективность общения. Важность обратной связи для процесса общения часто недооценивается. Без обратной связи отправитель сообщения не имеет никакой возможности узнать, состоялся ли процесс общения.

Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна: быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания; содержать перефразированное оригинальное послание; включать уточняющие вопросы; не давать оценок оригинальному посланию [17].

К характеристикам эффективной обратной связи можно отнести следующие [20]:

1. Направленность. Цель эффективной обратной связи - улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека.

2. Конкретность, конструктивность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

3. Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал.

4. Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.

5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела.

6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной.

7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать. При визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица ее получателя.

8. Надежность и достоверность характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные измерения в действиях подчиненного [13].

В процессе общения в различных ситуациях и между разными участниками коммуникационного процесса всегда присутствуют барьеры на пути эффективных коммуникаций [21]. Рассмотрим некоторые возможные из них в Таблице 2.

Таблица 2 Коммуникативные барьеры

Примеры барьеров	Примеры проявлений
1	2
Личностные	–Психологическая несовместимость отправителя и получателя. Различия в ценностных суждениях; –компетентность отправителя и получателя (знания, квалификация, навыки, опыт); –негативный прошлый опыт коммуникаций; –селективное восприятие информации; –неумение слушать собеседника; –фильтрация информации; –вредные вербальные привычки (слова и звуки-«паразиты»: «так сказать», «э-э», «это самое» и т.д. –вредные невербальные привычки (жесты, мимика и т.д.)
Физические	–Отвлекающий шум, временно заглушающий голос, передающий сообщение; –расстояние между людьми во время общения; «стены»; –помехи во время видеоконференции.
Семантические	- Различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики).
Языковые	–Различное понимание одних и тех же слов, и выражений; –жаргон, используемый в данном коллективе.
Культурные различия	- Культурные различия, проявляющиеся, например, в: пунктуальности, точности начала совещаний, переговоров; –дистанции между общающимися людьми; –использовании вульгаризмов в деловой беседе; –приверженности своему языку при проведении переговоров; –манерах держаться, например, при японцах нельзя держать руки в карманах; –использовании различных жестов; –тоне, громкости голоса при переговорах и т.п.
Временные	- Дефицит времени общения .
Коммуникационные перегрузки	–Часть сообщений отсеивается, даже не декодируется; –трудность или невозможность упорядочить информацию, содержащуюся на многообразных носителях.
Различия в статусе	- Один из участников коммуникации боится высказать свое мнение, боится задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным.
Организационные	–Разрушение нормы управляемости; –излишняя централизация, что приводит к информационной перегрузке центра; –излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними ограничивается; –неопределенность обязанностей и прав.

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

1) Регулирование информационных потоков. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить минимум и максимум в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

2) Управленческие действия. Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегий» целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль за ходом работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля - вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

3) Системы обратной связи. Обратная связь составляет часть контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Любой руководитель преодолевает разрыв между собой и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там.

4) Вопросы сотрудникам - еще один вариант системы обратной связи. Их можно проводить для получения информации от руководителей и специалистов по различным вопросам: четкого доведения до них целей деятельности; с какими потенциальными и реальными проблемами они сталкиваются или могут сталкиваться; получают ли точную и своевременную информацию, необходимую для работы; открыт ли их руководитель для

предложений. Системы сбора предложений предназначены для облегчения потока информации вверх. В то же время всем сотрудникам предоставляется возможность генерировать идеи по улучшению любого аспекта организации. Целью таких систем является снижение серьезности тенденции фильтровать или игнорировать идеи снизу вверх. В большинстве случаев эта система реализована в виде анонимных предложений, которые сотрудники помещают в специальные ящики.

К сожалению этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

5) Систему сбора информации можно создать путем развертывания частичной телефонной сети, через которую сотрудники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы. Ответы направляются либо непосредственно сотрудникам, либо печатаются в информационном бюллетене.

6) Информационные публикации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные публикации, бюллетени, которые содержат информацию для всех сотрудников. В подобные публикации могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления на темы охраны здоровья сотрудников, ответы руководства на вопросы специалистов. Печатные материалы могут дополняться видеолентами о работе организации.

7) Современные компьютерные технологии. Последние достижения в области информационных технологий могут помочь улучшить обмен информацией в организациях. Компьютер уже оказал огромное влияние на информацию, которую руководители и работники отправляют и получают. Электронная почта предлагает возможность отправлять письменные сообщения любому в организации.

Это должно уменьшить поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта - эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, городах, областях и даже странах. Таким

образом, можно выделить первоочередные задачи для улучшения внутриорганизационных коммуникаций: - создание системы символов для коммуникативного процесса; - отработка процедур обеспечения коммуникации; - усиление культурно-связующих элементов (общая цель, и т.п.). Учет существующих препятствий и активное воздействие на них в процессе осуществления коммуникаций позволяют руководителям осуществлять управление на ином, значительно более высоком качественном уровне [10].

Для обеспечения эффективного осуществления коммуникаций, особенно в управленческой деятельности, активное прослушивание является обязательным условием. Активное слушание - это метод и способ взаимоотношений, который является основой для эффективного сбора информации. Принятие важных управленческих решений основывается на собранной информации, в том числе во время бесед, которые должен вести руководитель департамента: набор персонала, организационные вопросы, дисциплина, советы, представление оценки, разрешение конфликтных ситуаций и т. д. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать.

Существует несколько принципов активного слушания:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику; быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации; задавать вопросы [13].

Четко сформулировав основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители, можно сделать выводы, которые помогут им повысить управляемость организацией:

- добиваться от себя ясности и точности формулировки сообщений, учиться изображать свои мысли таким языком и передавать информацию таким образом, чтобы она была понятна подчиненным;

- следовать принципу, что управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями, цель управленческих сообщений;

- содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия;

- совершенствовать навыки общения в межличностных коммуникациях (умение слушать; систематически обдумывать и анализировать вопросы, правильно использовать язык жестов и интонаций; удачно применять эмпатию, т. е. проявлять внимание к чувствам других людей, сопереживание, поддержание открытости в разговоре, эффективно налаживать обратную связь, т. д.);

- стремиться к регулированию информационных потоков, стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах;

- стремиться к управлению информационными потоками путем создания периодических собраний, коротких встреч с подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, и т. д.

- использовать систему обратной связи на организационном уровне;

- использовать систему сбора предложений, целью которой является снижения остроты тенденций фильтрации и игнорирования идей на пути сверху - вниз, облегчение поступления информации наверх, все работники при этом получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования;

- использовать информационные бюллетени, публикации и видеозаписи, целью которых является пропаганда целей и политики организации в области дальнейшего развития;
- использовать в своей работе современные информационные технологии, для повышения эффективности информационного обмена;
- создавать в процессе деятельности специальные коммуникативные сети, позволяющие обеспечить поступление правильной информации нужным людям в нужное время [34].

Условия построения эффективной системы внутренних коммуникаций отражены в приложении (см. прил. 1). Построение эффективной системы внутренних коммуникаций в организации является важным и необходимым условием ее процветания.

Существует несколько хорошо апробированных стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне персонала организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой и др.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Помимо «ящиков для предложений» и систем типа «диалог», организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время.

Существенными организационными коммуникационными барьерами являются организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение. Чем больше иерархических уровней в организации, тем сложнее передача информации и выше вероятность ее искажения. Также негативно сказывается на

эффективности совершенствования управленческой коммуникации неравенство в статусе сотрудников, находящихся на различных организационных уровнях, добавляющее к чисто техническому фактору психологические барьеры для обмена информацией. В определенной степени негативное влияние этих факторов может быть уменьшено за счет широкого использования видеоматериалов с выступлениями руководителей, регулярных встреч с сотрудниками всех уровней.

Информационная перегрузка может возникнуть, если организация предоставляет своим сотрудникам больше информации, чем необходимо для выполнения производственных функций. Затем сотрудники начнут использовать ресурсы, предназначенные для производственной деятельности, для обработки дополнительной информации. Традиционный способ минимизации влияния заторов состоит в фильтрации информации и определении приоритетов обработки.

Решение этой проблемы лежит в области конструирования информационных систем, которые должны производить тот объем информации, который необходим организации – бессмысленно подготавливать и направлять руководителям подразделений многостраничные отчеты, если они не успевают их прочитать [26].

Фильтрация может стать и серьезным барьером совершенствование управленческой коммуникации в том случае, когда информация просеивается и корректируется в интересах отдельных сотрудников, а не целей организации. Полностью избежать субъективной фильтрации не удастся ни одной организации, однако ее масштабы могут быть уменьшены за счет:

- создания атмосферы доверия в организации, прежде всего открытости руководства, выполнения обещаний, обеспечения справедливости в применении организационных процедур;
- информирования персонала о целях организации и результатах их достижения;

– выявление и наказания сотрудников, намеренно искажающих информацию, вне зависимости от занимаемой ими должности [31].

Таким образом, постоянная работа над совершенствованием системы управленческой коммуникаций лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы ее управления

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В «ИК НИЖНЕНАРАТБАШСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ».

2.1. Характеристика ИК Нижненаратбашского сельского поселения

Нижненаратбашское сёльское посёлёние - муниципальное образование в Буинском районе Татарстана Российской Федерации.

Село в Буинском районе, в 4 км к северу-востоку от г. Буинск. Административный центр — село Нижний Наратбаш.

Статус и границы сельского поселения установлены Законом Республики Татарстан от 31 января 2005 года № 17-ЗРТ «Об установлении границ территорий и статусе муниципального образования» Буинский муниципальный район» и муниципальных образований в его составе»

Законом Республики Татарстан от 24 декабря 2018 года № 134-ЗРТ, 1 января 2019 года входивший в состав Нижненаратбашского сельского поселения посёлок Васильевка был отнесён в состав территории муниципального образования «город Буинск» с одновременным включением посёлка Васильевка в состав города НСП. Население города на 2020 год составляет 26 444 человека. В Таблице 3 показана структура населения.

Таблица 3 Структура населения (по данным Всероссийской переписи населения 2010 г.)

Наименование показателя	Единица измерения	Нижненаратбашское сельское поселение
Численность постоянного населения (по данным Всероссийской переписи населения 2010 г.) - всего	человек	26 444
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	-"-	6589
трудоспособном	-"-	5012
старше трудоспособного	-"-	3968
Мужчины	человек	6089
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	-"-	6989

трудоспособном	-"-	8548
старше трудоспособного	-"-	3658
Женщины	человек	7869
в т.ч. в возрасте: моложе трудоспособного	-"-	5489
трудоспособном	-"-	2458
старше трудоспособного	-"-	3658

Численность постоянного Нижненаратбашского сельского поселения по данным Всероссийской переписи составляет 26 444 человека. Из них 5012 человек в трудоспособном возрасте, 3658 человек старше трудоспособного возраста и 5489 человека моложе трудоспособного возраста. Как видно из таблицы, численность женщин превышает численность мужчин на 105 человек. Из них 645 человек трудоспособного возраста.

Таблица 4 Национальный состав населения (по данным Всероссийской переписи 2010 года)

Национальный состав	число лиц соответствующей национальности, человек	в процентах к общей численности населения
татары	12000	80%
русские	1200	12,5%
Чуваши	845	3%
другие национальности	100	5%

В Нижненаратбашском сельском поселении, так же как и в других городах России проживают многие национальности. Двумя большими национальностями, как и во многих городах Татарстана, являются русские (12,5 %, или 1200 человек по переписи населения 2010 года) и татары (80 % или 12000 человек). Также там проживают чуваши и другие национальности.

Таблица 5 Средний размер назначенной пенсии пенсионеров, состоящих на учете в органах соцобеспечения (на конец периода)

Январь-декабрь 2018года		Январь-декабрь 2019года	
рублей	в % к соответствующему периоду предыдущего года	рублей	в % к соответствующему периоду предыдущего года

9311	8,7	9414	1,1
------	-----	------	-----

Как видно из Таблицы 5 средний размер пенсии за один год, которые состояли на учете в органах соцобеспечения выросла на 1,1 %.

Таблица 6 Показатели рынка труда на 31 декабря 2019 года

Показатели рынка труда	Контрольные показатели 2016 г.	Выполнение факт	Выполнение (%)
Экономически активное население	60,2	5000	82
Прогнозируемый уровень регистрируемой безработицы	1,4	1,3	92,8
Количество безработных граждан	360	300	80
Организация общественных и временных работ	600	550	83
Организация временного трудоустройства несовершеннолетних граждан	300	200	95
из них состоящих на учете КДН			
Количество участников по самозанятости	100	106	95
в том числе инвалиды	40	42	95
в том числе военнослужащие	-		
Профессиональное обучение безработных граждан (направлено)	-		
Стажировка выпускников	-		
Опережающее обучение	-		
Переезд в другую местность	-		

На начало 2019 года статус безработного имели 5895 чел., уровень безработицы составлял 2,07 % от экономически активного населения.

Основу экономического потенциала города составляют промышленные предприятия, строительные организации. В НСП работает 3 школы общего образования, 2 учреждения дошкольного образования, 1 учреждение по подготовке специалистов средне - профессионального образования и 2

учреждения культуры. В НСП расположены 2 памятника истории и архитектуры, 1 из них находится под охраной государства. В одном из таких памятников архитектуры, в центре НСП, на перекрестке улиц Космовского и Ефремова, и находится администрация НСП.

ИК Нижнеларатбашского сельского поселения - исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения, предусмотренных Уставом Буинского района.

Границы городского округа устанавливаются и изменяются в соответствии с требованиями Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Администрация НСП имеет права юридического лица, является муниципальным правительственным учреждением, созданным для осуществления функций управления, и подлежит регистрации государства в качестве юридического лица в соответствии с федеральным законом и Устав Буинского района.

Администрация НСП как юридическое лицо действует на основании общих для организаций данного вида Положений Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», устанавливающим общие принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации применительно к учреждениям.

Администрация НСП решает такие проблемы, как: подготовка, утверждение, исполнение бюджета городского округа и контроль за исполнением этого бюджета; установление, изменение и отмена местных налогов и сборов в городском округе; владение, пользование и распоряжение имуществом, принадлежащим муниципалитету; организация в пределах городского округа снабжения электроэнергией, газом, теплом и водой населения, санитарии, топливоснабжения населения в пределах полномочий,

установленных законодательством Российской Федерации; дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах городского округа и обеспечение безопасности дорожного движения на них, включая создание и обеспечение функционирования парковок (парковочных мест), осуществление муниципального контроля за сохранностью автомобильных дорог местного значения в границах городского округа, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации; обеспечение проживающих и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства, осуществление муниципального жилищного контроля; создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения в границах городского округа; участие в профилактике терроризма и экстремизма, участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций; организация охраны общественного порядка; обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах городского округа;

Администрация НСП Контрольный орган НСП действует на основании общих для организаций данного вида положений Федерального закона, устанавливающих общие принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации применительно к учреждениям.

Глава НСП избирается сроком на 5 лет из числа кандидатов, представленных конкурсной комиссией по результатам конкурса.

Глава НСП исполняет полномочия главы администрации городского округа. Полномочия главы начинаются со дня его вступления в должность и прекращаются в день вступления в должность вновь избранного главы. Досрочное прекращение полномочий главы НСП осуществляется в случае:

- отставки по собственному желанию;
- признания судом недееспособным или ограниченно дееспособным;
- признания судом безвестно отсутствующим или объявления умершим;
- прекращения гражданства Российской Федерации;
- отзыва избирателями;
- установленной в судебном порядке стойкой неспособности по состоянию здоровья осуществлять полномочия главы НСП;
- выезда за пределы Российской Федерации на постоянное место жительства;
- смерти.

Полномочия главы НСП прекращаются с момента наступления соответствующих событий либо вступления в законную силу решений уполномоченных органов.

В случае временного отсутствия главы НСП его полномочия по его письменному распоряжению осуществляет первый заместитель главы администрации НСП, который при временном отсутствии главы НСП выдает постановления по вопросам местного значения и вопросам, связанным с осуществлением определенных государственных полномочий, делегированных органам местного самоуправления федеральными законами, а также приказы об организации работы администрации.

Администрация НСП наделяется полномочиями по решению вопросов местного значения, полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Федеральными законами, а также полномочиями по решению вопросов, не отнесенных к компетенции органов местного самоуправления других муниципальных образований, органов государственной власти и не исключенных из компетенции органов местного самоуправления НСП Федеральными законами при наличии собственных

материальных ресурсов и финансовых средств (за исключением субвенций и дотаций, предоставляемых из Федерального бюджета)

Компетенция должностных лиц администрации НСП и ее органов устанавливается главой (глава НСП) с МКУ «Комитет по управлению имуществом и земельными ресурсами» МКУ «Центр обеспечения деятельности администрации НСП» МКУ «Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи» Муниципальные казенные учреждения НСП учетом положений должных лиц. Лица, замещающие высшие должностные должности муниципальной службы, муниципальные должности муниципальной службы в аппарате администрации НСП, а также руководители органов администрации НСП, являющихся юридическими лицами, назначаются на муниципальные должности муниципальной службы для непосредственного обеспечения исполнения полномочий главы НСП, и перед вновь избранным главой НСП слагают свои полномочия. С указанными лицами заключаются трудовые договора на срок полномочий главы НСП. Расходы на обеспечение деятельности администрации НСП предусматривается в бюджете города в соответствии с классификацией расходов бюджетов Российской Федерации.

Муниципальная служба - профессиональная деятельность, осуществляемая на постоянной основе, на неизбранной муниципальной должности. Муниципальная служба в администрации НСП осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «Об общих принципах организации местной автономии в Российской Федерации», Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации». и другие нормативные правовые акты.

2.2 Анализ внутренних коммуникаций в администрации НСП

Проанализировав совершенствование управленческих коммуникаций в органе местного самоуправления, а именно на примере ИК Нижненаратбашского сельского поселения. Рассмотрим взаимодействие внутри организации между руководителем – главой ИК сельского поселения и отдельными элементами управленческой структуры – заместителями, начальниками отделов и специалистами.

Структуру организационных коммуникаций рассмотрим на Рисунке 1.

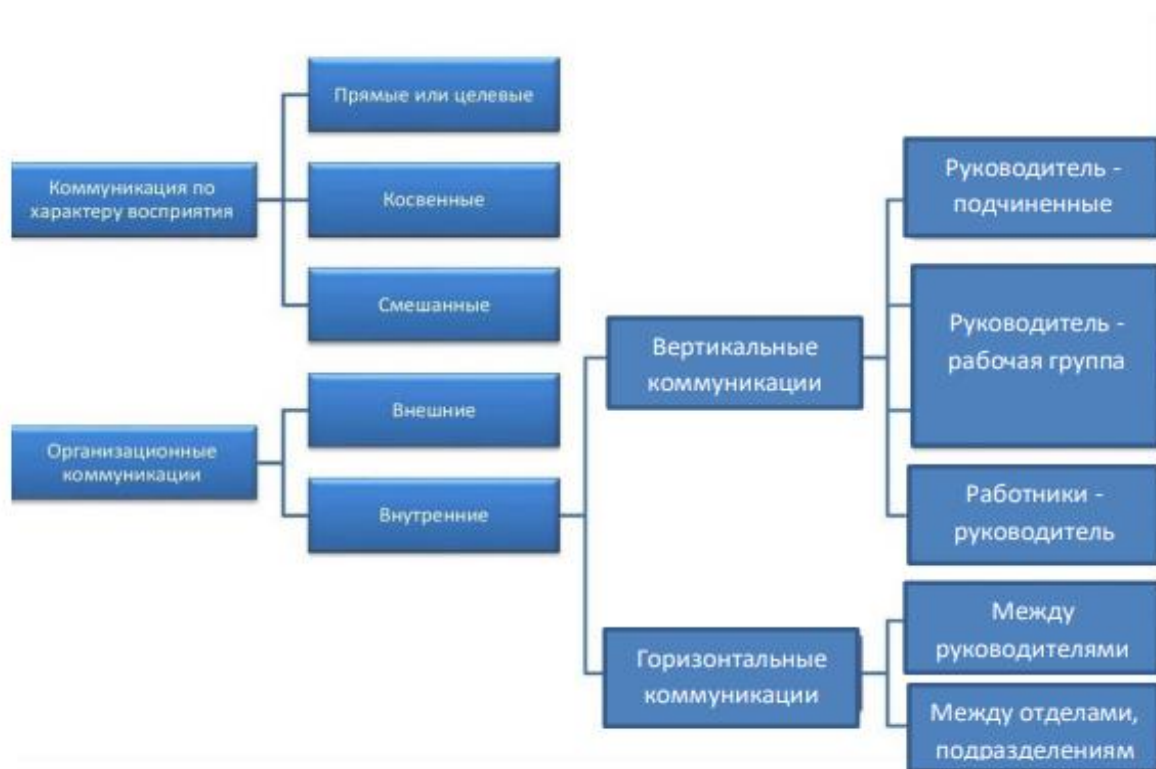


Рисунок 1 Структура организационных коммуникаций

Так, вертикальная коммуникация (персональная) сверху-вниз по нисходящей линии: когда руководитель - глава НСП по звонку вызывает к себе заместителя администрации и лично разъясняет вопрос и ставит задачу

перед подчиненным. Также глава НСП может вызвать к себе любого специалиста отдела и дать указания по выполнению определенной задачи или по разъяснению вопроса, в котором данный специалист компетентен (Рисунок 6).

Например, глава НСП для выяснения вопроса по правомерности выдачи разрешения на строительство на определенный объект вызывает к себе для пояснений ведущего специалиста отдела архитектуры и градостроительства, который занимается услугой по выдаче разрешительных документов. Так, при персональном общении образуется только одна коммуникационная связь, и можно говорить о межличностной коммуникации в администрации НСП, возникающей между руководителем и подчиненным.



Рисунок 2 Вертикальная коммуникация по нисходящей линии одна коммуникационная связь

Межличностное общение - это «процесс обмена сообщениями и их интерпретации двумя или более лицами, которые вступают в контакт друг с другом». В то же время личные отношения между участниками общения добавляются к формальным отношениям, к подчиненности, установленной в организации. Если ни одна из сторон не настроена отрицательно против другой и готова не только слушать, но и воспринимать поступающую

информацию, то в большинстве случаев общение будет успешным и продуктивным.

При общении главы НСП сразу с несколькими подчиненными – заместителями главы администрации НСП (или со всеми сотрудниками администрации) образуется сразу множество коммуникационных связей, и устанавливается групповая коммуникация – усложненный вариант межличностной коммуникации, когда коммуникаторами являются более чем два человека. Так в НСП каждый понедельник месяца проходит аппаратное совещание со всеми заместителями, начальниками отделов и служащими, где одновременно происходит множество коммуникационных связей. Совещания, заседания – групповая коммуникация (Рисунок 3).



Рисунок 3 Вертикальная коммуникация по нисходящей линии
множество коммуникационных связей

При групповой коммуникации помимо сложившихся правил общения в организации и личных взаимоотношений большое влияние оказывает степень авторитетности руководителя в данной группе. Если группа принимает его как руководителя, то он может быть уверен, что доносимая им информация будет воспринята качественно. Если же он не пользуется авторитетом среди сотрудников, то информация вполне возможно будет пропущена и не зафиксирована.

В НСП именно нисходящие коммуникации чаще всего используются главой сельского поселения для сообщения подчиненным о существующих в данный момент задачах, приоритетных направлениях в работе, либо об изменениях в деятельности администрации. Они осуществляются в форме распоряжений, приказов, рекомендаций. На подобные коммуникации, регулирующие деятельность персонала, приходится около 2/3 всей информации. Кроме того, нисходящие коммуникации используются для обеспечения всех сотрудников администрации информацией по исполняемой работе, о качестве их работы, предоставления информации для облегчения восприятия целей организации. В большинстве организаций нисходящие коммуникации направлены только на постановку задач и на информирование о принятых изменениях в деятельности организации. Данное ограничение в использовании нисходящих коммуникаций порождает авторитарность в организации, что негативным образом сказывается на ее деятельности.

С точки зрения восходящих коммуникаций, здесь движение информации происходит в противоположном направлении, снизу вверх или иным образом от персонала организации к руководству. С их помощью руководство получает текущие данные, информацию о существующих или потенциальных трудностях (рисунок 9). Он, в свою очередь, предлагает возможные сценарии действий, решения проблем. Поток информации в вышестоящей структуре связи в администрации НСП осуществляется с помощью отчетов, записок и предложений.

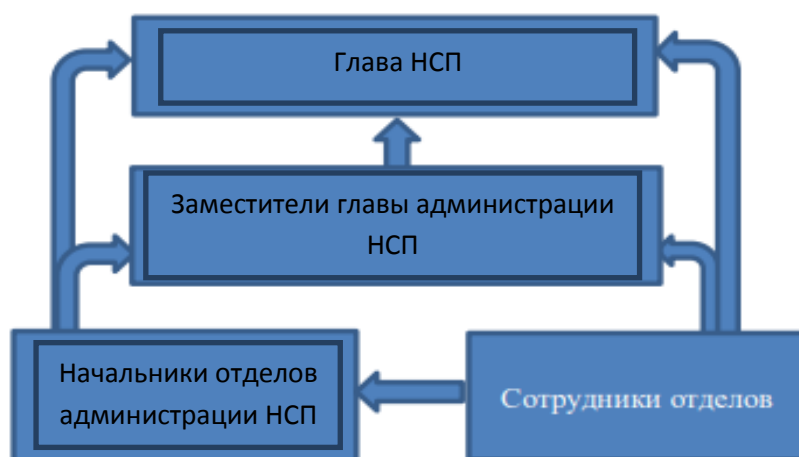


Рисунок 4 Коммуникации по восходящей в администрации НСП

Горизонтальные коммуникации в НСП осуществляются на одном уровне (Рисунок 9). В них участвуют равные по значимости отделы, подразделения или даже отдельные служащие. Основная функция горизонтальных коммуникаций - обеспечение слаженного взаимодействия и координации действий. Так примером горизонтальной коммуникации в администрации НСП служит предоставление данных одного отдела другому.

В частности, отдел экономики для составления отчетов в Министерство социальной политики, в Министерство экономики и территориального развития и для отчетной работы администрации НСП берет данные у нескольких отделов. Например, берут данные у специалистов отдела архитектуры и градостроительства по введенным в эксплуатацию объектам строительства за определенный период текущего года или уходящего года. Также могут проходить совместные совещания, посвященные особенностям взаимодействия.

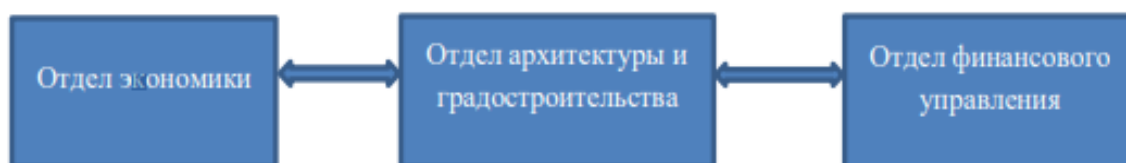


Рисунок 5 Горизонтальные коммуникации в администрации НСП

Приказы и распоряжения используются при вертикальных нисходящих коммуникациях, а отчеты и доклады – при вертикальных восходящих и при горизонтальных коммуникациях.

Диагональные коммуникации - это взаимоотношения линейных руководителей с не подчиненными им сотрудниками отделов и взаимоотношения сотрудников отделов с другими линейными руководителями. При диагональной связи телефон используется чаще. Обратная связь в диагональной связи - это обмен информацией между различными подразделениями, и в результате происходит изменение деятельности подразделений в результате получения информации или заказов.

В процессе административного взаимодействия вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим управленческие полномочия и ответственность. Глава НСП на основании изданных распоряжений, рекомендаций дает указания заместителям администрации ИК и начальникам отделов, которые доносят информацию до специалистов. Далее руководитель контролирует процесс и сроки выполнения поставленных задач и получает от них отчеты о проделанной работе (рис 6).

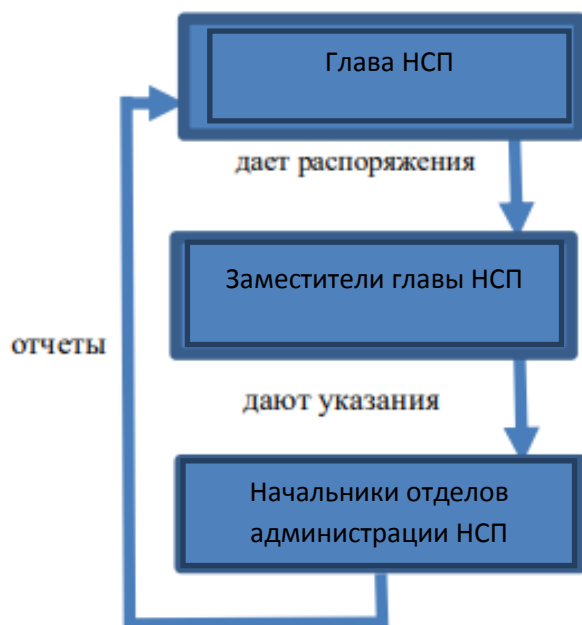


Рисунок 6 Административное взаимодействие в администрации НСП

Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры осуществляется в процессе их участия в практической деятельности, например, в подготовке и проведении совещаний, переговоров, ведении делопроизводства, сборе-выдаче различного рода документов.

Кроме того, существует разделение коммуникаций в организации на формальные и неформальные. В основе данного деления лежит признак целесообразности применения различных приемов и стилей общения. Формальные коммуникации в администрации опираются на нормы и правила, существующие и регламентированные.

Средства коммуникации в НСП можно разделить на вербальные и невербальные. Виды вербальной коммуникации: устная, письменная речь, слушание. Невербальные коммуникации – особенности поведения человека в процессе коммуникации, его поведение, мимика, жесты, интонация, поза.

Формы коммуникации, используемые в НСП весьма различны, они отличаются в зависимости от используемого типа и средства коммуникаций, как показано в таблице 7.

Таблица 7 Формы коммуникаций, используемых в администрации НСП

Тип и средство коммуникации	Основные формы коммуникации
1	2
Устная	Аппаратные совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, заседания, встречи один на один, неформальные беседы, собеседования
Письменная	Письма, отчеты, письменные доклады, служебные записки, правила, положения, акты, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека: мимика, жесты, взгляд, интонация, тембр голоса, поза

Для анализа коммуникационных связей, происходящих в работе НСП использовался метод анкетирования, в котором принял участие коллектив администрации. Данные, полученные в результате проведенного анкетирования, наблюдения за документооборотом и беседы с сотрудниками

администрации помогают понять состояние коммуникационных сетей и путей их совершенствования.

В целях анализа и совершенствования системы коммуникаций администрации НСП было проведено анкетирование сотрудников. В анкетировании приняло участие 30 муниципальных служащих. Из них 8 начальники отделов, 22 респондента – простые служащие администрации.

Анкета содержит единую базу вопросов (см. прил. 4). Проанализируем полученные ответы.

Первый вопрос был направлен на получение информации о респонденте: занимает он руководящую должность или нет. Руководители составляют 3,75% от числа опрошенных, остальные респонденты 96,25% - служащие.

Второй вопрос был направлен на получение информации относительно понимания респондентами термина «коммуникация» применительно к администрации НСП. Полученные результаты говорят об общей осведомленности основной части респондентов в данном вопросе. Под коммуникацией понимают постановку задач подчиненным, отчет перед вышестоящим руководством – 1 респондент, личное общение с коллективом – 8 респондентов, обмен информацией со всем окружением: руководством, сотрудниками, заявителями и т.д. – 19, не смогли дать точное определение - 2 опрошенных (Рисунок 7).



Рисунок 7 Распределение ответов на вопрос «Коммуникация – это...»

Понимание коммуникаций как личное общение с коллективом говорит о недостаточной компетентности респондентов в этом вопросе, которая может повлечь за собой неэффективную организацию обмена информацией и, как следствие, снижение эффективности труда подчиненных.

При ответе на третий вопрос о том, кто в администрации НСП занимается вопросами коммуникаций ответы разделились. Но большинство всё-таки считает, что все служащие, каждый в своем районе. Так ответили 20 респондента или 66% от общего числа опрошенных. Не все считают коммуникации общей обязанностью всех работников, что говорит об наличии рамок данной системы в организации и осуществлении в случае необходимости при выполнении основных обязанностей.

Данный вопрос выделил расхождение мнений руководящего состава и специалистов: одни считают, что коммуникациями должны заниматься все сотрудники администрации, другие, что это прерогатива руководителей. В итоге это приводит к тому, что коммуникациями не занимается в полном объеме и комплексно никто.

0 5 10 15 20 Не могу ответить Личное общение с коллективом Обмен информацией со всем окружением Постановка задач подчиненным, отчет перед ... 2 8 19 1 52

При ответе на 4 вопрос о том, какие виды коммуникаций чаще используются внутри администрации НСП были получены ответы: личные контакты – 16, совещания – 2, телефонные переговоры - 8, служебные записки – 2, электронная почта – 2 (Рисунок 8).

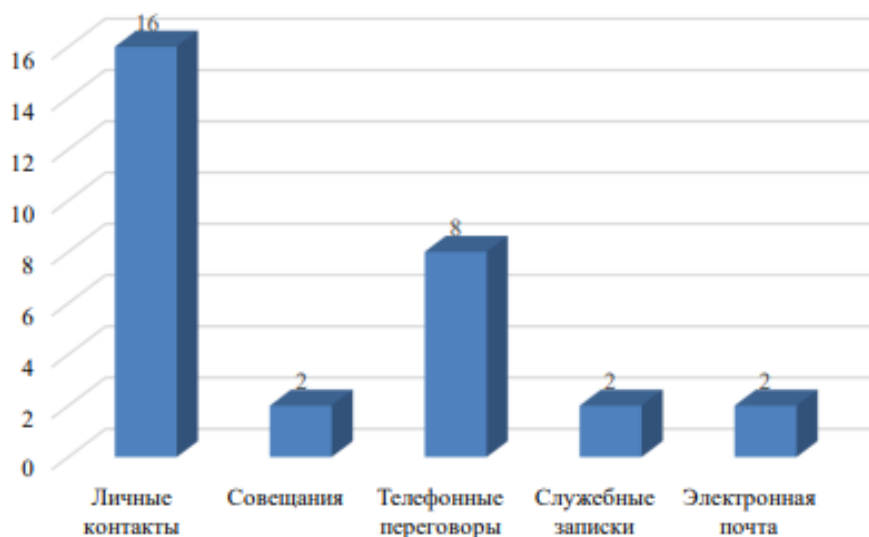


Рисунок 8 Виды коммуникаций в администрации НСП

Из ответов на этот вопрос видно, что сотрудники предпочитают личный контакт, либо общение по телефону, что позволяет более детально решать вопросы и проблемы, а также используют документальный вид для более детального описания, например, финансовая документация, информация, которая воспринимается только в письменном виде и т.д. Но для личного контакта нужно дополнительное четко отведенное время, чтобы не было отвлечения от работы. Переговоры также отнимают много времени, особенно если звонки незапланированные. Можем сказать, что в администрации НСП - недостаточно развиты электронные коммуникации. Отсутствие системы эффективных электронных коммуникаций снижает скорость передачи информации и усложняет процесс обмена информацией между отделами администрации.

На 5 вопрос о том, как вы считаете, какой из видов коммуникационного процесса вам более близок? Вы чувствуете себя комфортнее, когда общаетесь со служащими какого звена? Были получены следующие ответы: руководитель – руководитель – 6, руководитель - подчиненный – 11, подчинённый - подчинённый – 13 респондентов. Сотрудники администрации считают, что такой вид коммуникационного общения, как подчиненный-подчиненный, т.е. между служащими администрации более положительно настроенный и комфортный. Так ответили 43% от общего числа опрошенных. Хотя отношения между руководителем и подчиненными в целом можно тоже считать положительные (37% опрошенных) (Рисунок 9).

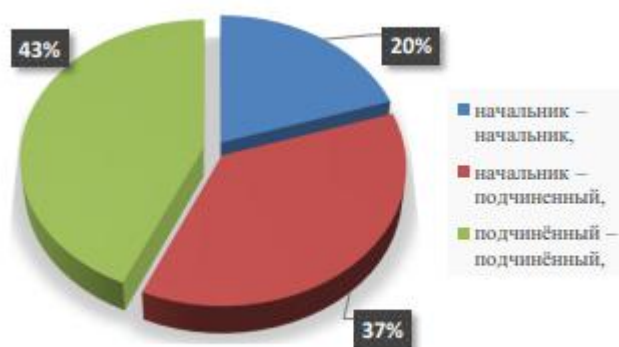


Рисунок 9 Распределение ответов на вопрос «Вы чувствуете себя комфортнее, когда общаетесь со служащими какого звена?»

На вопрос 6, по каким каналам, по Вашему мнению, распространяется наибольшее количество информации в администрации НСП, ответы распределились следующим образом: по неформальным каналам (слухам) – 12, по формальным каналам (совещания, переговоры и др.) – 18 (Рисунок 10).

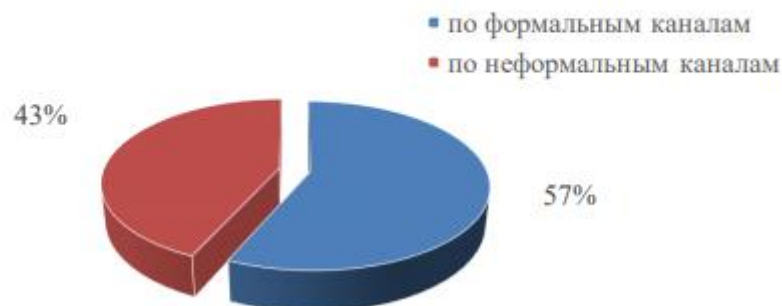


Рисунок 10 Распространение информации в администрации НСП

Данная ситуация свидетельствует о том, что сотрудники испытывают в некоторых случаях нехватку информации, и поэтому пользуются каналом слухов. Такая ситуация должна контролироваться руководством во избежание негативного влияния слухов на деятельность администрации. При анализе ответов на 7 вопрос о том, какие преграды в организационных коммуникациях существуют в администрации НСП, были получены следующие ответы. Искажение сообщений отметили 11 респондентов, неудовлетворительная структура организации – 4 ответивших, информационные перегрузки – 2, отсутствие преград – 13 (Рисунок 11).

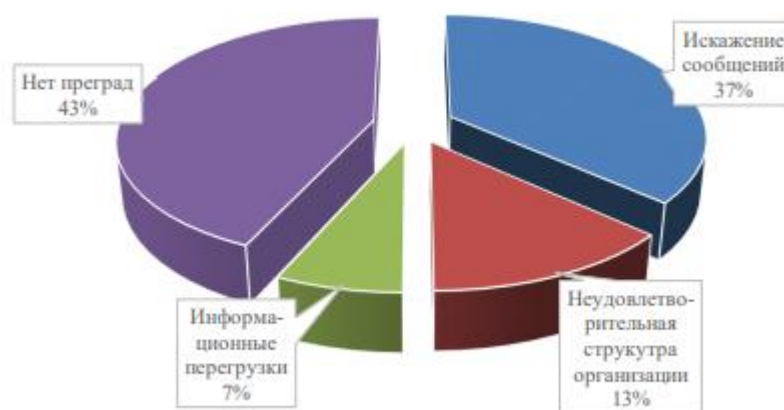


Рисунок 11 Наличие информационных барьеров в администрации НСП

Искажение сообщений в данной организации существует, из-за таких временно-пространственных факторов как: стихийный обмен информацией между отделами, использование одного канала коммуникаций, проблемы в обратной связи. Именно по последнему вопросу анкеты об обратной связи с руководством администрации - 24 респондента из 30 ответили, что обратной связи не чувствуют. Что говорит о низкой заинтересованности руководства в жизни коллектива, в усовершенствовании работы администрации НСП.

Исходя из этого, руководству администрации НСП следует провести кропотливую работу по построению эффективного коммуникационного процесса, а также скорректировать структуру организации так, чтобы информация не могла блокироваться на каком-либо участке или искажаться.

Итак, подводя итоги анализа внутренних коммуникаций в администрации НСП можно сделать следующие выводы:

- в организации некоторые специалисты недостаточно компетентны в вопросе, что же такое коммуникация. Это может повлечь за собой неэффективную организацию обмена информацией и, как следствие, снижение эффективности труда коллектива администрации НСП;

- в данной организации одни считают, что коммуникациями должны заниматься все сотрудники организации, другие, что это прерогатива только

руководителей. В итоге это приводит к тому, что коммуникациями в полном объеме и комплексно, не занимается никто;

- в администрации НСП недостаточно развиты электронные коммуникации. Отсутствие системы эффективных электронных коммуникаций снижает скорость передачи информации и усложняет процесс обмена информацией между отделами администрации. Т.е. иногда один отдел не ведает, что творит другой. По дополнительным опросам служащих выявили, что были ситуации, что один отдел начислял арендную плату за участок, хотя данный участок уже был в собственности;

- служащие администрации испытывают в некоторых случаях нехватку информации, и поэтому пользуются каналом слухов. Такая ситуация должна контролироваться руководством во избежание негативного влияния слухов на деятельность организации;

- также выявлены проблемы со стихийным обменом информацией между отделами, использование одного канала коммуникаций;

- проблемы в обратной связи. С каждым годом статистика документооборота в администрации НСП растет. По опросам сотрудников и из данных статистики администрации НСП, выложенной на официальном сайте НСП, поток писем через электронную почту, личных заявлений, заявлений через Многофункциональный центр (МФЦ) становится больше. Еще несколько лет назад о Системах Электронного Документооборота (СЭД) говорили, как о светлом будущем (Рисунок 12).

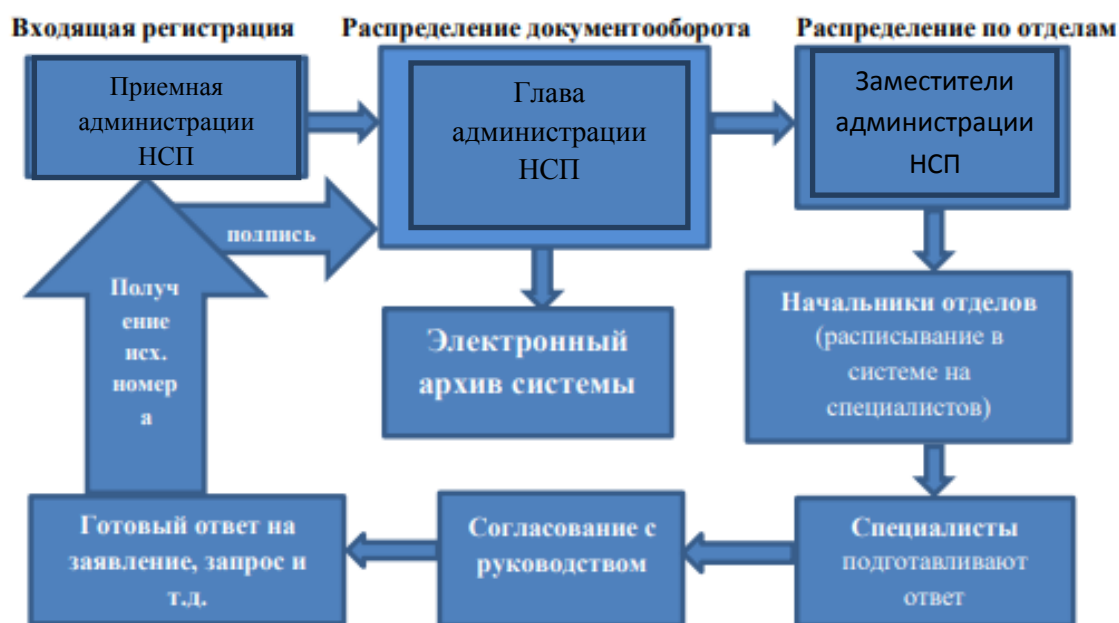


Рисунок 12 Система электронного документооборота в администрации НСП

Благодаря программе СЭД, которую установили осенью 2018 года, в администрации НСП значительно повысилась эффективность деятельности органа местного самоуправления, но возникли и некоторые трудности.

Есть два способа повысить производительность: снизить затраты или увеличить результаты. Документы EDMS позволяют вам достичь двух целей одновременно. Сокращение затрат достигается за счет сокращения расходов на бумагу, траты времени, ускорения процесса обмена информацией и изменения корпоративной культуры. Чтобы оценить эффективность EDMS, вам необходимо рассчитать стоимость времени, затрачиваемого на бумажную документацию.

По оценкам консалтинговых компаний, такие операции занимают 20 % рабочего времени. В системе российской бюрократии на это уходит и того больше - 60 % времени. Внедрение СЭД позволяет снизить эти затраты минимум в 10 раз.

Трудности, возникшие с работой программы СЭД. По опросам, проведенным в администрации НСП, возникли в следующем:

- недостаточная обучаемость сотрудников в овладении новой программой – 65% специалистов ответили, что нужно дополнительное обучение по программе СЭД;

- частые ошибки с занесением данных по заявлениям и ответам в программу - 53% сотрудников администрации НСП признались, что не научились ещё быстро и правильно работать в данной программе (см. прил. 2).

Данные опроса приводят к выводу, что систему электронного документооборота в администрации НСП необходимо осваивать.

Подводя итоги и давая рекомендации, мы можем сказать, что в администрации НСП преобладают вертикальные нисходящие коммуникации. Нисходящие коммуникации направлены только на постановку задач и на информирование о принятых изменениях в деятельности администрации. Данное ограничение в использовании нисходящих коммуникаций порождает авторитарность в органе местного самоуправления, что негативным образом сказывается на его деятельности.

2.3 Основные проблемы совершенствования систем коммуникаций в НСП

В практической части работы мы выявили проблемы совершенствования коммуникаций в НСП и проанализировав структуру администрации НСП, структурные подразделения органа местного самоуправления, виды внутриорганизационных коммуникаций. Дали структурированный анализ вертикальных (нисходящих и восходящих) и горизонтальных коммуникаций в администрации НСП, выделили вербальные, невербальные, формальные, неформальные коммуникации. И главным пунктом практической части, на основе проведенного анализа, опросов, анкетирования и личных бесед, мы попытались дать рекомендации, как сделать работу органа местного самоуправления эффективней и качественней. А именно раскрыли шаги для усовершенствования систем коммуникаций в системе управления, указав на определенные недочеты во внутриорганизационной работе, в общении. Привели примеры и сделали необходимые расчеты и выводы, как улучшить взаимодействие всех структурных подразделений органа местного самоуправления, особенно дополнительное внимание уделили коммуникациям по восходящей линии, от подчиненных к руководителю, посчитав, что это является более слабым звеном в работе администрации НСП.

Проанализировав аспекты внутренних коммуникаций в администрации НСП, мы можем сделать вывод, что администрации необходимо установить канал обратной связи, то есть всегда быть в курсе того, чего они хотят, какие предложения есть у администрации, чтобы выслушать их мнения и предложения. И по итогам рассмотрения наиболее перспективных и правильных предложений - ввести четкую позицию о том, что необходимо реализовать поставленные цели. На основании проведенных опросов и анкетирования, мы можем сделать вывод, что сотрудники администрации ещё не до конца понимают, какую роль играют в жизни всего коллектива, считая, что внутриорганизационная коммуникация – это прерогатива больше

руководящего состава. Руководителям необходимо делать акцент на совещаниях, что именно сотрудники являются главным составляющим коллектива. Необходимо стимулировать работников не только финансово, но и поднятием корпоративного духа, устраивая запланированные коллективные дни отдыха, которые будут в обязательной мере поднимать сплоченность коллектива, тем самым поднимая уровень желания в работе на благо администрации НСП и для улучшения жизни населения. На основании проведенного анкетирования и из общения с сотрудниками администрации мы сделали вывод, что новая внедренная программа по электронному документообороту (СЭД) еще не совсем освоена и требует доработок и дополнительных обучающих программ, чтобы специалисты могли быстрее и качественнее вносить информацию и давать ответы на заявления граждан и на запросы организаций по различным видам муниципальных услуг. Давая рекомендации, пришли к выводу, что можно произвести оптимизацию существующей структуры администрации НСП. Благодаря объединению двух отделов: финансовой и бухгалтерской отчетности в один, возможно улучшить эффективность работы всей администрации в целом и сделать работу руководителя (главы НСП) более планомерной и не перегруженной. А также ввести дополнительную штатную единицу – специалиста по компьютерному системному обеспечению.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В НСП

3.1 Основные предложения совершенствования системы коммуникаций

Обратная связь при осуществлении вертикальных коммуникаций проявляется в виде передачи подчиненными руководителю того, как они намереваются решать возникшую проблему. Результатом вертикальных коммуникаций является выполнение приказов и распоряжений, поступивших сверху. Об эффективности коммуникаций можно судить по данным результатам – если работа выполнена качественно и соответствует распоряжению руководителя, то, значит, коммуникационный процесс протекал эффективно. Если же нет, значит, существовали какие-то помехи, помешавшие адекватному восприятию переданной информации. Для устранения помех и искажений при передаче информации при осуществлении вертикальных коммуникаций линейных руководителей со своими 59 подчиненными приняты непосредственные контакты руководителей с исполнителями работ, что также способствует улучшению обратной связи и повышению результативности работы [26].

Один из видов обратной связи – это вопросы и предложения руководителю. На основе анализа результатов анкетирования приходим к выводу, что необходимо рекомендовать главе НСП больше внимание уделять именно этому виду коммуникации. Из бесед со служащими мы поняли, что они писали свои предложения и рекомендации по налаживанию лучшей и более правильной работы всего коллектива, но внесенные предложения так и остались на бумаге, попыток рассмотреть и начать внедрять данные предложения даже не предпринималось. На наш взгляд, руководителю необходимо было в обязательном порядке поддержать позитивные изменения, которые предлагают специалисты. Необходимо провести следующие шаги. Глава НСП приглашает всех сотрудников администрации в зал заседаний и регламентирует, что с сегодняшнего дня каждый сотрудник

будет участвовать в жизнедеятельности администрации более активно, что очень важен поток информации от всех отделов организации.

Далее, глава НСП объявляет, что организационный отдел предоставляет так называемый «ящик предложений», куда каждый желающий специалист в начале первой недели месяца опускает свой лист с указанными предложениями (это может касаться любого вопроса, например, об условиях его работы, или о проведении дополнительных курсов по профессиональному обучению, или о дополнительных мерах, которые должны быть введены в организации) для руководителя администрации НСП. Данные листы обязательно должны быть подписаны. Когда все листы попадают на стол руководителю, он должен выбрать более значимые рекомендации и обязательно делать шаги к их осуществлению.

Итоги по оптимизации работы сотрудников в администрации НСП должны вывешиваться на информационных стендах администрации, где будут звучать и слова благодарности и отмечены шаги для осуществления определенных 60 изменений. Нужно обязательно дать понять, что взаимосвязь руководителя и подчиненных всегда существует! И для того, чтобы это произвело большую заинтересованность, необходимо ввести мотивационный эффект, т.е. за актуальные предложения ввести оплату, это также будет действенным шагом. Далее сотрудники могут привлекаться, неформально, к реализации данных преобразований, тем самым руководитель ещё больше заинтересует своих служащих в таких вопросах. Т.е. мы предлагаем внедрить так называемый партисипативный метод принятия решений. Этот метод в значительной мере способствует установлению эффективных коммуникаций по восходящей линии. Эмпирические исследования свидетельствуют, что сотрудники, активно участвующие в коммуникационных сетях, испытывают большее удовлетворение от своей работы, более преданны своей организации и лучше работают, чем не вовлеченные в процесс коммуникаций специалисты.

Также для налаживания обратной связи в администрации НСП можно рекомендовать ввести так называемую политику «открытых дверей». Рассмотрим ситуацию. На одном из заседаний глава НСП может объявить подчиненным, что желающие могут приходить по конструктивным вопросам и предложениям лично к руководителю. В действительности таких намерений у главы НСП нет. В нашем случае, что мы рекомендуем - перейти от слов к делу. Специалист приходит к руководителю. Он подготовил ряд вопросов (только необходимо исключить высказывания: «как жить дальше в нашей организации и почему все так плохо»), которые специалист готов задать руководителю и у него есть пути решения, но он не знает, как довести эту процедуру до конца, чтобы прийти к положительному результату. Будет налажен конструктивный диалог, приняты решения и каждый сделает соответствующие выводы. Такие дни «открытых дверей» можно проводить несколько раз в неделю. Чтобы руководитель всегда был в курсе, какие есть трудности в работе служащих, или наоборот, что изменилось в лучшую сторону, и как это поддержать, и чтобы это проходило ещё лучше.

Дополнительно по вопросу восходящих коммуникаций в администрации НСП, по налаживанию обратной связи, мы бы рекомендовали ещё один метод, который на наш взгляд тоже даст положительные плоды. Как бы это смешно не звучало, но можно и нужно проводить опросы тех специалистов, которые уволились из администрации НСП по каким-то причинам. Так называемый метод «опроса или собеседования с уволившимся персоналом администрации». Организационный отдел администрации может в значительной степени усовершенствовать процесс восходящих коммуникаций в администрации НСП путем конфиденциальных консультаций, опросов для выяснения мнения бывших сотрудников, а также проводить неформальные беседы с теми, кто в данный момент собирается уходить. Данные формы внутриорганизационных коммуникаций могут дать действительно неоценимую информацию для руководящего состава, для

анализа и конструктивных решений по изменению в дальнейшем подобных проблем.

Неформальные коммуникации еще один вид внутриорганизационных коммуникаций, о которых мы так же обращали свое внимание в нашей работе. Отметим, что самой распространенной неформальной структурой в организации является группа коллег, друзей. Если структура формальной организации является результатом проектирования со стороны руководства, то структура неформальной организации – это результат социального взаимодействия между коллегами [33].

Несмотря на то, что неформальные коммуникации обладают высокой степенью спонтанности их трудно контролировать, у неформальной организации есть свой лидер, свой неформальный руководитель. Когда коллеги встречаются на работе, их повседневные разговоры чаще спонтанны, иногда сотрудники могут сделать неправильные заявления или обнародовать недостоверную информацию. Именно неформальные коммуникации накладывают меньшую ответственность на участников общения, в результате чего люди могут быть невнимательными к конфиденциальной информации и небрежными в выборе слов и предоставлении фактов. Тем самым распространяется канал слухов.

Рекомендации по налаживанию неформальных коммуникаций будут состоять в том, что руководителю организации, в нашем случае главе НСП необходимо контролировать негативное влияние слухов на деятельность администрации. Необходимо рекомендовать некоторые приемы налаживания неформальных коммуникаций. Руководителю легко понять, кто в неформальной группе является лидером, и рекомендуется первоначально находить возможности взаимодействия именно с ним. К примеру, закрепить над ним наставника, пусть это будет один из заместителей главы НСП, который будет выяснять информацию в коллективе и передавать позитивные и достоверные сообщения до сотрудников и устанавливать ценную обратную связь. Необходимо анализировать и проводить работу по подбору и

расстановке кадров в отделах, в соответствии со структурой неформальных коммуникаций.

Недостаточная осведомленность работой и внутренними проблемами кадров может быть причиной нехватки рабочего времени у самого руководителя. Из личной беседы с главой НСП и проходя производственную и преддипломную практики в администрации НСП делаем анализ и приходим к выводу, что глава НСП как руководитель может быть перегружен и в силу даже физических причин не всегда может найти время уделить внимание переговорам с сотрудниками о проблемных ситуациях внутри коллектива. На данной основе было принято решение произвести расчет коэффициента управляемости. Который был основан на следующих данных.

3.2 Основные рекомендации и решение проблем совершенствования управленческих коммуникаций

Вспоминая структуру администрации НСП, о которой мы говорили в ранее можно указать, что главе НСП непосредственно подчиняются 3 заместителя администрации и 8 отделов, каждый из которых тесно взаимосвязан по работе и непосредственно через заместителей и напрямую с главой города.

В отделе ЖКХ: руководит – начальник отдела, и четыре подчиненных: главный специалист и три ведущих специалиста (5 чел.). Отдел архитектуры и градостроительства: начальник отдела, главный специалист, ведущий специалист и два старших инспектора отдела (5 чел.). Отдел экономики: начальник отдела, один главный специалист и два ведущих (4 чел.). Юридический отдел: начальник отдела, главный и два ведущих (4 чел.). Организационный отдел: начальник отдела, главный специалист, ведущий специалист и два сотрудника не на муниципальной должности (5 чел.). Отдел гражданской обороны и пожарной безопасности: начальник отдела и главный специалист (2 чел.). Отдел учета и отчетности: начальник отдела – главный бухгалтер и два специалиста (3 чел.). Отдел финансового управления: начальник, два главных специалиста, четыре ведущих специалиста, бухгалтер и главный бухгалтер (9 чел.).

По всем отделам в подчинении главы НСП относится 40 сотрудников (из них – 8 начальников отдела и 3 заместителя). Также на договорной основе приняты: 4 водителя, 3 охранника, 2 уборщицы и 1 сотрудник по уборке уличной территории у администрации НСП и того 50 человек. Это, не считая дополнительно тех, кто работает при администрации городского округа, МКУ «Комитет по управлению имуществом и земельным ресурсам», МКУ «Центр обеспечения деятельности администрации НСП» и МКУ «Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи».

Рассчитываем индекс управляемости [47]. Расчет коэффициента управляемости следующий. Диапазон управления – Н

Измеряется числом объектов управления, прямо подчиненных данному органу управления (руководителю). При анализе организационной структуры учитывают число производственных, обеспечивающих и обслуживающих подразделений, включенных в схему структуры. Устойчивая управляемость организации обеспечивается, если не нарушается норма управляемости. Однако значение этой нормы зависит от большого числа экономических, организационных и социальных факторов и указать ее однозначную величину для конкретной организации в настоящее время бывает трудно.

Управляемость системы оценивается коэффициентом управляемости K_y .

Управляемость системы характеризуется способностью работников управляющей системы своевременно принимать обоснованные решения и организовывать их выполнение, а также готовностью исполнительных органов эти решения воспринимать и инициативно выполнять. Таким образом, анализируя управляемость системы организации следует рассмотреть экономические, технические и социальные факторы, влияющие на состояние управляемости.

Необходимо проанализировать по всем уровням управления фактические диапазоны управления руководителей и их соотношения с распространенными нормами управляемости. При этом, следует учесть конкретные условия функционирования подразделений (уровень специализации, концентрации работ и т.д.). Результатом анализа являются обоснованные предложения по перераспределению функций, изменению структуры, применению технических средств и т.п.

$$K_y = N_n/H$$

N_n - диапазон управления нормативный

H – диапазон управления фактический

Коэффициенты управляемости K_y рассчитываются по уровням управления. Например, в структуре имеются следующие уровни управления:

- руководитель организации;
- заместители руководителя;
- начальники подразделений, которые в зависимости от выполняемых функций подчиняются одному из заместителей.

В этом случае коэффициенты управляемости рассчитываются для каждого из отмеченных уровней.

При расчете K_y для первого руководителя фактический диапазон управления будет равен количеству заместителей и других работников, непосредственно ему подчиненных. Нормативный (расчетный) диапазон определяется по таблицам 4,5.

При расчете K_y для конкретного заместителя первого руководителя фактический диапазон управления будет равен количеству подчиненных ему подразделений. Нормативный (расчетный) диапазон определяется по таблицам 4,5.

При расчете K_y для начальника подразделения фактический диапазон управления будет равен количеству работников, непосредственно ему подчиненных. Нормативный (расчетный) диапазон определяется по таблицам 4,5. Нормативный диапазон управления для руководителей среднего (производственное подразделение) и низового (бригада, звено, участок) уровней рассчитывают, исходя из факторов, влияющих на практический объем их работы. Исследователи рекомендуют учитывать шесть основных факторов и в зависимости от характеристики присваивать каждому из них конкретное значение в баллах. Далее рассчитывается сумма баллов по всем шести факторам (Таблица 8) и в зависимости от этого по таблице 5 принимается норма управляемости.

Таблица 8 Характеристики факторов, влияющих на объем управленческих работ

№	Наименование фактора	Характеристика факторов, влияющих на объем управленческих работ	Оценка в баллах
1	2	3	4
1	Подобие функций, выполняемых подчиненными	Идентичные функции Сходные, но имеющие некоторые различия Подобные, но требующие различных способностей и квалификации Различные, но направленные к общей цели Функции различные	1 2 3 4 5
2	Сложность функций, выполняемых подчиненными	Простые повторяющиеся Рутинные Более сложные Более сложные и различные Очень сложные и очень различные	2 4 6 8 10
3	Квалификация подчиненного персонала, которая обуславливает	Минимум указаний и контроля Ограниченный надзор Периодический контроль не особенно тщательный Систематический контроль Частый, тщательный контроль	2 6 9 12 15
4	Степень требуемой координации деятельности подчиненных	Минимум контактов с подчиненными Ограниченные контакты по определенным работам Не особенно интенсивные контакты Постоянные контакты Неотложные, обширные контакты	2 4 6 8 10
5	Необходимость планирования работы	Минимум планирования Ограниченный объем планирования Большой объем планирования Значительные усилия в планировании и отчетности	2 4 6 8
6	Размещение рабочих мест	Все в одной комнате Все в одном здании В различных зданиях на территории предприятия Работники рассредоточены на местности	1 2 3 5

Таблица 9

Сумма баллов по факторам	40-42	37-39	34-36	31-35	28-30	25-27	22-24
Нормативный диапазон управления N_y (чел.)	4 - 5	4 - 6	4 - 7	5 - 8	6 - 9	7 - 11	8 - 11

Примечания:

1. Если у руководителя имеется вполне компетентный заместитель, то полученная сумма баллов умножается на 0,7, если есть помощник, то умножается на 0,9.

2. Для руководителя низового уровня нормативный диапазон управления увеличивается в два раза.

В результате расчета коэффициента управляемости может быть три варианта:

1. Коэффициент управляемости равен 1 (или немного на 10 – 15% больше. В общем случае можно считать, что на данном уровне соблюдается управляемость;

2. Коэффициент управляемости меньше 1. В общем случае можно считать, что руководитель перегружен, что ухудшает своевременность и качество принимаемых управленческих решений;

3. Коэффициент управляемости существенно больше 1. У руководителя имеются резервы, которые необходимо выявить, проанализировать и порекомендовать использовать в своей работе.

$$K_y = N_n/H$$

Итак, главе НСП напрямую подчиняется 3 заместителя и 8 начальников отделов и того 11 сотрудников. По первой таблице оценка в баллах по 6 пунктам получилась 31. Согласно примечанию, пункта 1: $31 \times 0,7 = 22$.

$$K_y = N_n/H = 8/11 = 0,7$$

Первому заместителю главы подчиняются на прямую в первую очередь отдел ЖКХ и отдел архитектуры и потом все 6 отделов и того 8 отделов, 8 начальников. По второй таблице количество баллов 27. По третьей $27 = 11$.

$$K_y = N_n/N = 11/8 = 1,3$$

Подводим итог расчетам. В нашем случае получилось, что коэффициент управляемости главы НСП меньше 1, тем самым означает, руководитель перегружен, что ухудшает своевременность и качество принимаемых управленческих решений. Тем самым у главы НСП действительно недостаточное наличие времени эффективно и качественно отслеживать за работой всех подчиненных. И усовершенствовать систему обратной связи со служащими. А вот первый заместитель наоборот, у него имеются резервы, которые необходимо выявить, проанализировать и порекомендовать использовать в своей работе. Мы вносим рекомендацию назначить первого заместителя главы НСП быть наставником над некоторыми неформальными группами в администрации. Чтобы в значительной степени отслеживать канал слухов.

Анализируя вышеперечисленные расчеты, можно рекомендовать провести оптимизацию существующей организационной структуры администрации НСП. Для более эффективной работы всех сотрудников, тем самым процессы внутриорганизационных коммуникаций будут проходить более подконтрольно и с дополнительным вниманием к специалистам. Рекомендуются, объединить два отдела: финансовой и бухгалтерской отчетности, тем самым убрать одну ставку начальника отдела и одну ставку главного бухгалтера (Рисунок 17).

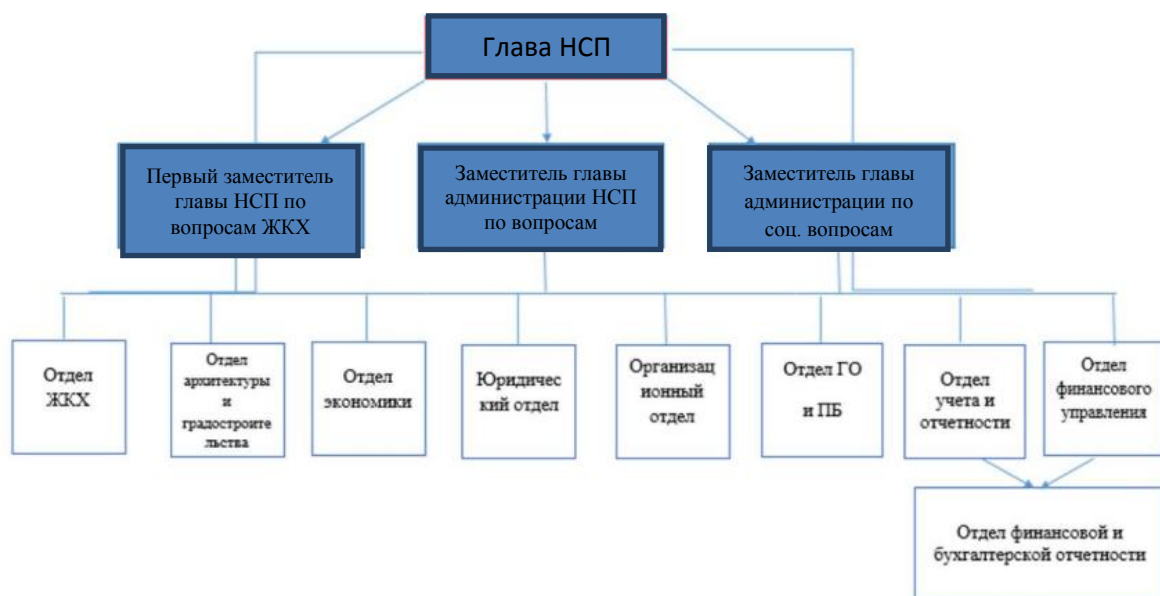


Рисунок 16 Оптимизация существующей организационной структуры

Итак, в таблице 10 проведем расчеты сколько всего финансовых затрат в месяц насчитывается на два отдела, которые хотим преобразовать в один.

Таблица 10 Объединение двух отделов

№№ пп	Структурное подразделение	Должность	Количество штатных единиц	Базовая часть оплаты труда (тыс. руб.)	Месячный фонд оплаты труда (тыс. руб.)
1	2	3	4	5	6
1	Отдел учета и отчетности	Начальник отдела - главный бухгалтер	1	30000	30000
		Специалист	2	18000	36000
		ИТОГО по отделу	3		66000
2	Отдел финансового управления	Начальник отдела	1	30000	30000
		Главный бухгалтер	1	24000	24000
		Главный специалист	2	22000	44000
		Ведущий специалист	4	20000	80000
		Бухгалтер	1	18000	18000

	Итого по отделу		9		196000
	Всего		12		262000

В результате оптимизации расходов путем присоединения отдела финансового управления к отделу учета и отчетности подлежит сокращению две штатные единицы:

- начальник отдела;
- главный бухгалтер.

Сумма выходного пособия при сокращении данных единиц составит 162,00 тыс. руб.

Экономический эффект от данной реорганизации, т.е. экономия составит 680,40 тыс. руб. (см. прил. 6)

Данный экономический эффект можно распределить на выплаты мотивационных поощрений сотрудникам за активную работу. Например, по показателям месяца какой отдел лучше сработал, тем самым налаживать канал обратной связи или на финансовые выплаты по итогам лучших рекомендаций через «ящик предложений», о которых мы указывали выше.

Второе предложение на основании рассчитанной экономии бюджета можно рекомендовать главе НСП внести вопрос на рассмотрение о принятии дополнительной штатной единицы. А именно специалиста по обслуживанию и обеспечению компьютерных технологий и внедрению дополнительных каналов связи в администрации НСП. Из опросов служащих мы выяснили, что в администрации НСП - недостаточно развиты электронные коммуникации. Отсутствие системы эффективных электронных коммуникаций снижает скорость передачи информации и усложняет процесс обмена информацией между отделами администрации. Необходимо внедрить дополнительные компьютерные связи между отделами администрации, для более быстрой и оперативной работы. Сотрудники администрации будут меньше тратить канал связи – телефонные переговоры, а будут своевременно

и быстро переписываться в личном компьютере с любым другим специалистом из другого отдела или подразделения, чтобы не только прочесть ответ, но и получить необходимый документ. Тем самым будет меньше барьеров в получении достоверной информации. И расчеты на телефонные переговоры, которые также занимают очень много времени будут незначительными.

Итак, предположим, что глава НСП принимает решение о согласии введения штатной единицы специалиста с профессиональным образованием, который будет обеспечивать налаженный поток компьютерной сети между отделами, будет обеспечивать техническое обслуживание компьютерной техники, то необходимо просчитать затраты на специалиста.

Данную штатную единицу ввести с месячным фондом оплаты труда - 20000 рублей.

Всего годовые расходы:

ФОТ $20000 \times 12 = 240000$

Начисления на оплату труда (30,2%) = 72480,00 руб.

ИТОГО затрат: 312480,00 руб.

Экономия после введения данной штатной единицы: $680400 - 312480 = 367920,00$ руб.

Приходим к выводу, что в результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен экономический эффект в общей сумме 367,92 тысяч рублей, в том числе бюджетных средств – 367,92 тысяч рублей. Указанный эффект будет получен за счет сокращения расходов на содержание аппарата администрации КГО. Выделение дополнительных бюджетных средств на реализацию данного проекта не потребуется.

Можем анализировать, что это более выгодное предложение, т.к. под руководством главы НСП и его заместителей будет 7 начальников отделов и три заместителя. И канал компьютерной коммуникационной связи будет тоже налажен лучше, т.к. будет внедрен специалист, который будет согласно

своим должностным инструкциям отвечать за непрерывный поток информации через компьютерную сеть.

Следующие рекомендации, будут касаться документооборота, о введенной несколько месяцев назад программы СЭД в администрации НСП. В практической части мы пояснили, что по итогам проведенного опроса у служащих администрации, у большей ее половины возникли трудности в освоении данной программы. Делаем вывод, что необходимо, в первую очередь, провести учебные лекции, теоретические и практические. Это позволило бы устранить риск допуска ошибок при работе специалистов с внедренной программой по документообороту.

Дополнительно, для улучшения качества работы сотрудников администрации НСП, которые специализируются в сфере архитектуры, градостроительства и по управлению земельными ресурсами, и улучшению качества предоставляемых муниципальных услуг гражданам, рекомендовано внедрить программное обеспечение - Информационная Система Обеспечения Градостроительной Деятельности (ИСОГД).

ИСОГД определяет организованный систематизированный свод документированных сведений о развитии территорий, земельных участках, объектах капитального строительства, в какой территориальной зоне находится тот или иной участок и иных данных, необходимых для осуществления градостроительной деятельности. С внедрением программы ИСОГД, по опросам специалистов администрации НСП, времени на выполнение, например, выкопировки из карты Буинского района будет уходить в два раза меньше, чем раньше, или для осуществления чертежа города, необходимо просто нажать кнопкой компьютерной мыши на нужный значок в программе, и ваша необходимая территория будет напечатана и воспроизведена на листе бумаги. Данную программу из разговора с главой НСП в ближайшем будущем уже установят, деньги на ее приобретение уже заложены в местный бюджет по муниципальной программе «Развитие социально-экономического комплекса НСП до 2020 года» (см. прил. 3).

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена исследованию совершенствованию управленческих коммуникаций. Нами была рассмотрена роль совершенствования управленческих коммуникаций, какие виды коммуникаций в управлении бывают, какова их значимость. И мы делаем однозначный вывод, что совершенствование управленческих коммуникаций имеет колоссальное значение в управлении, так как предоставляют необходимые средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации, в нашем случае – деятельности администрации НСП. Поэтому и руководители (глава НСП, заместители), и исполнители (специалисты отделов) должны знать основные методы и способы применения коммуникационных технологий и принимать важные решения относительно их использования. Коммуникация обеспечивает не только передачу информации, но и выстраивание взаимодействия и установление взаимопонимания, что является проявлением информативной, интерактивной и перцептивной функций коммуникации соответственно. Однако циркуляции информации и единства действий и взглядов недостаточно. Необходим контроль над действиями и их корректировка. В этом случае коммуникации используются как инструмент влияния и осуществления управленческого контроля. Можно отметить, что коммуникация не самый эффективный инструмент воздействия, но крайне действенный, наименее затратный и в большей степени личностно-ориентированный, что выгодно отличает его от методов экономического и административного воздействия. Однако требуются определенные навыки коммуникации и знания приемов общения, чтобы качественно осуществлять управление. Кроме того, существуют коммуникационные барьеры, которые проявляются при общении и мешают восприятию информации. Управленческое влияние в результате их деятельности снижается, коммуникационные процессы замедляются и

осложняются, что ведет к потере производительности и эффективности работы персонала, а значит и организации в целом. Поэтому, на наш взгляд, чрезвычайно важно осуществление результативных коммуникаций. И ещё хотелось отметить, что выстраивание качественных коммуникации в органе местного самоуправления - это в конечном счете показатель не только успешной работы, но и проявления внешнего облика организации, положительного имиджа муниципальных служащих. Речь о том, что при успешно проведенных публичных совещаниях или массовых выступлениях, где сотрудники других организаций или простые граждане могут увидеть уровень подготовленности руководителей аппарата чиновников, как они компетентны в том или ином вопросе, как умеют вести себя при нестандартных ситуациях, как общаются между собой - все это создает общий внешний облик администрации НСП, имидж всей структуры органов муниципального управления.

Для совершенствования коммуникаций рекомендуется:

Обеспечить управление информационными потоками в организации, то есть четко представлять потребности в информации всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;

Использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);

Проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);

Организовать системы обратных связей (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);

Обеспечить повышение квалификации работников управления;

Использовать современные информационные технологии (видеоконференции и т. д.).

Для успешного осуществления коммуникаций менеджеры должны руководствоваться следующими правилами:

Перед коммуникацией четко определить идеи, вкладываемые в послания. Необходимо учитывать цели и установки тех, кому направлено послание, и тех, кого оно касается.

Проанализировать истинную цель каждой коммуникации. Следует определить самую важную цель, а затем адаптировать язык, интонацию и подход в целом с тем, чтобы все они способствовали достижению поставленной цели. Не следует добиваться слишком многого одной коммуникацией.

Проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации. Большое значение имеют: выбор времени коммуникации, личная или иная форма коммуникации, социальный климат в организации, в подразделении и т. д. коммуникация должна постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям среды.

При планировании коммуникации необходимо консультироваться с другими сотрудниками; часто важно добиваться участия других сотрудников. Это может придать дополнительную убедительность и объективность сообщению. Часто те, кто оказал помощь в планировании коммуникации, окажут ей активную поддержку.

Следует обратить самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.

Следует воспользоваться возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя. Подчиненные с большей готовностью откликаются на такие сообщения.

Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодняшний день, но и на будущее. Хотя коммуникация направлена на решение в первую очередь непосредственных задач, она должна быть организована с учетом прошлого опыта и соответствовать долговременным интересам и целям организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон РФ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 29.07.2018 г.): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
3. Устав НСП от 23.12.2019 № 105-ОЗ (ред. от 24.09.2019): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: 78 <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW071&n=77729#028996087891104927>
4. Устав НСП (принят Решением НСП № 257 от 26.05.2005, с внес. изм. от 09.12.2016 г.): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gorodkamyshlov.ru/about/ustavmo/>
5. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О муниципальной службе в Российской Федерации»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/
6. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2019): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/
10. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг [Текст] / Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 409 с.

7. Боженков, С. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров [Текст] / С. Боженков, К. Харченко // Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 46-50.
8. Василенко, И. А. Политология [Текст]: учебник для вузов / И.А. Василенко. – М.: Юрайт, Высшее образование, 2009. – С. 143–155. 13.
- Гончаров, С.В. Эффективные коммуникации: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pmcity.ru/management/publications/detail.php?ID=2209>
9. Гойхман, О.Я. Основы речевой коммуникации [Текст] / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 358 с.
10. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций [Текст] / О.Н. Громова. - М.: ЭКМОС, 2013. – 173 с. 79
11. Емец, М.И. Институт ответственности муниципального служащего: понятие, реализация и перспективы [Текст] // Политика, государство и право. - 2015. - № 9. – С. 7-11.
12. Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера [Текст] / А.Б. Зверинцев. - 2-е изд. - СПб.: СОЮЗ, 2014. – 357 с.
13. Зотов, В.Б. Система муниципального управления: учебник для вузов [Текст] / В.Б. Зотов. – 4-е издание. – СПб.: ПИТЕР, 2008. – 512 с.
14. Исламова, Н.В. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст] / Н.В. Исламова. – Н.: НГУ, 2009. - 206 с.
15. Карташова, Л.В. Поведение в организации: учебник [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 356 с.
16. Ким, Е.А. Особенности разработки и развития системы коммуникаций в проектном управлении [Текст] // Вестник университета. – 2012. - № 13. – С.122-126.
17. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология [Текст] / Е.Н. Кишкель. - М.: Высшая школа, 2002. - 270 с.

18. Козодаев, М.А. Простые сложные коммуникативные и психологические приемы в управлении проектами [Текст] // Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 302-326.
19. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Э. М. Коротков [и др.]; под ред. И. Ю. Солдатовой; под ред. М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
20. Колесникова, М.В. Муниципальный служащий: имидж, профессиональная культура и социальная ответственность [Текст] // Вестник экспертного совета. – 2016. - № 2 (5). - С. 64-69.
21. Кривокора, Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие [Текст] / Е.И. Кривокора. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 190 с.
22. Крылова, С.Г. Деловые коммуникации: учебно-методическое пособие [Текст] / С.Г. Крылова. – Е.: ФГБОУ ВПО УрГПУ - Е, 2015. - 105 с.
23. Лукьянов, Д.В. Создание эффективной коммуникационной среды проекта [Текст] // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. - № 7. – С. 33 – 36.
24. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: ПИТЕР, 2016. – 677 с.
25. Маслова, В.М. Система коммуникаций в организации [Текст] / В.М. Маслова. - М.: ИНИОН РАН, 2009. – 312 с.
26. Маслова, В.М. Роль внутриорганизационных коммуникаций в управлении [Текст] // Научный альманах. – 2015. - № 11-1(13). – С. 26-30.
27. Орлова, Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами [Текст] / Т.М. Орлов. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 264 с.
28. Панченко, В.Г., Паутов, В.Н. Деловые коммуникации как фактор ее эффективности [Текст] // Вестник московского университета. Управление (государство и общество). – 2014. - № 4. - С. 107-122.

29. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие [Текст] / А.П. Панфилова - 2-е издание. - СПб: Знание, ИВЭСЭП, 2004. - 495с.
30. Плотников, М.В. Эффективные коммуникации в организации: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html
31. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации [Текст] / Г.Г. Почепцов. – М.: Центр, 2014. – 722 с.
32. Спивак, В.А. Современные коммуникации [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2015. – 448 с.
33. Старых, Н.П. Имидж органов местного самоуправления: особенности, этапы формирования и структура [Текст] // Аспирантский вестник Поволжья. - 2010. - № 1-2. - С. 214-217.
34. Управление организацией [Текст] / А.Г. Горшков [и др.]; под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатин. – М.: 2012. – 158 с.
35. Шарухин, А.П. Психология делового общения: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования [Текст] / А.П. Шарухин, А.М. Орлов. – М.: Академия, 2012. – 416 с.
36. Шишкина, М. А. Паблик рилейшнз в системе социального управления [Текст] / М.А. Шишкина. – СПб.: Паллада-медиа, 2002. - 444 с.
37. Научная электронная библиотека информационный сервер: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/query_results.asp
38. Национальный открытый университет Интуит информационный сервер: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/646/502/lecture/11399>
39. Файловый архив студентов информационный сервер: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/3385887/>
40. SpringerLink информационный ресурс: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.link.springer.com> 82 П

ИНСТРУКЦИЯ

По охране и безопасности труда

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 в организации

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 Нижнеларатбашского сельского поселения» 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 Нижнеларатбашского сельского поселения 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 Нижнеларатбашского сельского поселения, 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 Нижнеларатбашского сельского поселения: Устав муниципального образования; структура Администрации; штатное расписание; положения об отделах и комиссиях; должностные инструкции; Положение о Муниципальном учреждении "Исполнительного комитета Нижнеларатбашского сельского поселения»

О порядке уведомления руководителя Исполнительного комитета Нижнеларатбашского сельского поселения 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».

Условия построения эффективной системы внутренних коммуникаций

Условие	Пояснение
Обеспечить техническую базу	- Техническое оснащение и каналы передачи информации - Информационная безопасность - Высокая скорость передачи информации
Обеспечить обмен необходимой для работы информацией	- Своевременно обеспечивать сотрудников необходимой информацией, организовать обратную связь, четко формулировать поставленные задачи, наладить систему отчетов и контроля - Доводить до сведения сотрудников принятые указы, распоряжения, инструкции - Создать нормативную базу организации - Исключить потерю и искажение информации
Разработать внутриорганизационные информационные источники	- Электронные (рассылки по e-mail, онлайн-конференции) - Организационные (совещания, заседания, встречи) - Специальные (листовки, информационные стенды)
Создать внутриорганизационную культуру	- Информировать сотрудников о ценностях организации - Публиковать организационную информацию - Сообщать сотрудникам о предстоящих организационных мероприятиях - Обеспечивать обратную связь в виде анкетирования и опросов
Сформулировать положительный в глазах сотрудников имидж организации	- Сообщать сотрудникам о текущем положении дел, достижениях и неудачах организации - Сообщать сотрудникам о новых задачах и целях - Управлять внутриорганизационными слухами
Привлекать в организацию профессиональных специалистов	- Информировать сотрудников о назначениях, кадровых изменениях - Сообщать об открытых вакансиях - Разработать программу по адаптации новых сотрудников организации - Организовывать мероприятия по повышению квалификации и развитию навыков - Ввести систему премирования и награждения сотрудников - Поздравлять сотрудников с праздниками, в том числе личными
Периодически оценивать эффективность внутриорганизационных коммуникаций	- Систематическая оценка качества внутриорганизационных коммуникаций способствует регулированию неэффективных процессов в организации, что предотвратит внутриорганизационные конфликты и повысит эффективность работы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета для муниципальных служащих администрации НСП «Трудности и удобства программного обеспечения Системы Электронного Документооборота (СЭД)»

В связи с проведением исследования по удобству и недостаткам нового программного обеспечения в администрации КГО просим Вас ответить на вопросы анкеты. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответов и укажите тот, который соответствует Вашему мнению. Анкетирование проводится анонимно. Результаты будут использованы только в обобщенном виде. Заранее выражаю благодарность за помощь в работе.

1. С какими трудностями Вы столкнулись при внедрении программы СЭД в организации?

- а) трудностей нет, все понятно
- б) с занесением данных входящего документа
- в) с вводом ответа и сканированием документов
- г) с созданием в программе распорядительных документов
- д) трудности во всех направлениях программы, пока не разобрались

2. Считаете ли Вы что данная программа СЭД не актуальна?

- а) да, считаю
- б) считаю, но частично, т.к. уходит много времени на сканирование документов в ответе в) не считаю, т.к. занесение и обработка документов стала значительно быстрее и удобнее.

3. Достаточно ли было проведено обучения для Вас по данной программе?

- а) многое не понятно из программы обучения
- б) программа была скинута в электронном виде, дополнительного обучения не было проведено
- в) необходимо провести дополнительные курсы обучения по данной программе.

Благодарим Вас за ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Выписка из муниципальной программы

Выполнение мероприятий муниципальной программы «Развитие социально - экономического комплекса НСП до 2020 года» за IV квартал 2018 г.
(отчётный период)

№ строки	Наименование мероприятия/ Источники расходов на финансирование	Объем расходов на выполнение мероприятия, рублей		Причины отклонения от планового значения	
		план	факт	процент выполнения	
1	ВСЕГО ПО МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ:	436776026,92	390053566,86	89,30	
2	федеральный бюджет	60042015,01	52377569,54	87,23	
3	областной бюджет	230566121,71	202523191,04	87,84	
4	местный бюджет	146167890,20	135152806,28	92,46	
5	Капитальные вложения	278093744,84	241118485,10	86,70	
6	федеральный бюджет	42180015,01	39545919,54	93,76	
7	областной бюджет	151254100,71	127087954,96	84,02	
8	местный бюджет	84659629,12	74484610,60	87,98	
9	Прочие нужды	158682282,08	148935081,76	93,86	
10	федеральный бюджет	17862000,00	12831650,00	71,84	
11	областной бюджет	79312021,00	75435236,08	95,11	
12	местный бюджет	61508261,08	60668195,68	98,63	
13	Подпрограмма 1. Стимулирование развития инфраструктуры Камышловского городского округа				
14	ВСЕГО ПО ПОДПРОГРАММЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА, В ТОМ ЧИСЛЕ:	3788800,08	3681804,70	97,18	
15	местный бюджет	3788800,08	3681804,70	97,18	
16	Всего по направлению «Прочие нужды», в том числе:	3788800,08	3681804,70	97,18	
17	местный бюджет	3788800,08	3681804,70	97,18	
18	Мероприятие 1.3. Разработка информационной системы градостроительной деятельности Камышловского городского округа	194320,00	194320,00	100,00	
19	местный бюджет	194320,00	194320,00	100,00	

1	2	3	4	5	6
20	Мероприятие 1.4. Разработка проектно- сметной документации на объекты капитального строительства, в т.ч. экспертиза сметной документации	3594480,08	3487484,70	97,02	
21	местный бюджет	3594480,08	3487484,70	97,02	
22	Подпрограмма 3. Энергосбережение и повышение энергетической эффективности Камышловского городского округа				
23	ВСЕГО ПО ПОДПРОГРАММЕ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА , В ТОМ ЧИСЛЕ:	2019700,88	1794259,00	88,84	
24	местный бюджет	2019700,88	1794259,00	88,84	
25	Всего по направлению «Капитальные вложения», в том числе:	2019700,88	1794259,00	88,84	
26	местный бюджет	2019700,88	1794259,00	88,84	
27	Всего по направлению «Бюджетные инвестиции в объекты капитального строительства», в том числе:	2019700,88	1794259,00	88,84	
28	Мероприятие 3.4. Модернизация водопроводных сетей города Камышлова	2019700,88	1794259,00	88,84	
29	местный бюджет	2019700,88	1794259,00	88,84	
30	Подпрограмма 5. Благоустройство и озеленение Камышловского городского округа				
31	ВСЕГО ПО ПОДПРОГРАММЕ БЛАГОУСТРОЙСТВО И ОЗЕЛЕНЕНИЕ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА , В ТОМ ЧИСЛЕ:	12800645,91	12667067,04	98,96	
32	местный бюджет	12800645,91	12667067,04	98,96	
33	Всего по направлению «Прочие нужды», в том числе:	12800645,91	12667067,04	98,96	
34	местный бюджет	12800645,91	12667067,04	98,96	
35	Мероприятие 5.1. Организация уличного освещения	7400004,00	7400004,00	100,00	
36	местный бюджет	7400004,00	7400004,00	100,00	

Анкета

«Коммуникации в органе местного самоуправления - администрации НСП»

Цель – определить состояние коммуникационных процессов внутри администрации НСП.

1. Вы занимаете руководящую должность?

- да,
- нет.

2. По Вашему мнению, коммуникации в организации - это...

- постановка задач подчиненным, отчет перед вышестоящим руководством;
- в основном личное общение с коллективом администрации;
- обмен информацией со всем окружением: руководством, специалистами, заявителями и т.д.
- не могу дать точное определение.

3. по Вашему мнению, кто в администрации НСП занимается вопросами коммуникаций?

- глава городского округа,
- начальник отдела,
- все работники, каждый в своей области.

4. Сколько % рабочего времени Вы тратите на коммуникации?

- более 70%,
- 50-70%,
- 30-50%,
- менее 30%.

5. Какие виды коммуникаций чаще используются внутри организации?

- личные контакты,
- совещания, заседания
- телефонные переговоры,
- служебные записки,
- электронная почта.

6. Как вы считаете, какой из видов коммуникационного процесса вам более близок? Вы чувствуете себя комфортнее, когда общаетесь со служащими какого звена?

- начальник – начальник,
- начальник – подчиненный,
- подчинённый – подчинённый,

7. По каким каналам, по Вашему мнению, распространяется наибольшее количество информации в администрации НСП?

- по неформальным каналам (слухам),
- по формальным каналам (собрания, аппаратные совещания, заседания и др.).

8. Как часто проводятся совещания руководящего состава?

- один раз в неделю,
- один раз в две недели,
- один раз в месяц,
- по мере необходимости.

9. Какие преграды в организационных коммуникациях существуют в администрации НСП?

- искажение сообщений,
- неудовлетворительная структура организации,
- информационные перегрузки,
- нет преград.

10. Как вы считаете, своевременно ли Вы получаете информацию в администрации НСП для эффективной работы?

- нет не своевременно,
- часто узнаем нужную информацию уже после подготовки необходимых документов, - всегда вовремя.

11. Существует ли в администрации НСП обратная связь с руководителем?

- нет,
- руководитель интересовался проблемами сотрудника, но это не нашло дальнейшего продолжения,
- да, обратная связь есть постоянно, руководитель всегда интересуется проблемными вопросами коллектива и администрации и пытается их решать.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Итоги социально-экономического развития НСП за 9 месяцев 2019 год

Оборот организаций

Общее количество хозяйствующих субъектов, по данным Росстата Свердловской области на 01.10.2018 года в НСП составляет 312 организаций и 583 индивидуальных предпринимателей.

За 9 месяцев 2018 году оборот организаций НСП составил 4 620,3 млн. рублей, темп роста к соответствующему периоду 2019 года —117,48 % (за аналогичный период 2017 года – 3932,74 млн.руб.).

Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг составил 2896,94 млн.рублей, темп роста к соответствующему периоду 2017 года —115,1 %.

Жилищное строительство

За 9 месяцев 2019 года в городском округе введены в эксплуатацию жилые дома общей площадью 4808 кв. м., или 146,9% к соответствующему периоду прошлого года. Что составляет на 1000 человек населения 181,8 кв. м. Индивидуальными застройщиками построено 2540 кв.м.

Прибыль.

Организациями НСП за 9 месяцев 2019 года получен убыток в размере 152101 тыс. рублей (данные 8 мес.). На ту же дату в прошлом году организациями городского округа было получен убыток в размере 104679 тыс. рублей.

Остается неудовлетворительным состояние взаиморасчетов предприятий. Суммарная кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность почти в 2 раза. За 8 месяцев 2019 году наблюдается снижение

просроченной кредиторской задолженности по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 9%.

Исполнение бюджета.

Бюджет НСП по доходам, в целом, включая безвозмездные поступления из бюджета вышестоящего уровня, по состоянию 90 на 01.10.2019г. исполнен в объеме 708,41 млн. руб., что составляет 70,43% годового плана и 107,9% к поступлениям 2018 года.

Фактически за отчетный период в бюджет округа поступило налоговых и неналоговых доходных источников 225,69 млн. руб., что составляет 69,34 % годового плана и 115,58 % к поступлениям 2018 года

Основными доходными источниками бюджета НСП являются:

1) налог на доходы физических лиц – 78,76% общего объема налоговых и неналоговых доходов (177,76 млн. руб.);

2) налоги на совокупный доход (УСН, ЕНВД, ЕСХН) – 7,30 % (16,47 млн. руб.);

3) земельный налог – 2,25 % (5,08 млн. руб.); Из областного бюджета поступило 482,71 млн. руб. или 70,95% годового плана и 104,65 % к поступлениям 2018 года.

Объем расходов в НСП по состоянию на 01.10.2019 года исполнен в объеме 706,10 млн. руб., что составляет 68,57 % (1029,8 млн. руб.) к годовым плановым назначениям и 90,3 % к 2017 году.

Доходы населения.

Среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций городского округа с начала 2019 года составила 32383 рубля и увеличилась по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 14,37 %.

Состояние с выплатой заработной платы.

Просроченная задолженность по заработной плате в хозяйствующих субъектах и бюджетных учреждениях НСП отсутствует.

Рынок труда.

Численность безработных граждан, состоящих на учете в службе занятости, на 01.10.2019 года составила 179 человек, уровень регистрируемой безработицы 1,38%, что ниже показателей безработицы за 9 месяцев 2017 года на 61 человек. (АППГ 240 человек, 1,85%)

Обратилось в ИК «НСП за отчетный период 638 человека, трудоустроено 370 человек. Заявленная потребность в работниках на конец периода – 363 вакансии. Наиболее востребованы: водители 91 автомобилей, врачи, инспекторы охраны, инспекторы ГИБДД, продавцы, слесари-ремонтники, слесари по ремонту автомобилей, подсобные рабочие, электромонтеры по ремонту электрооборудования и т.д.

Демографическая ситуация.

Численность населения в НСП на 01.01.2019 года составила 26444 человека. С начала 2019 года в НСП родилось 282 ребенка, или 14,3 на 1000 человек населения. Показатель рождаемости сопоставим с показателем 2018 года. В это же время умерло 304 человека, или 15,4 на 1000 человек населения, что на 23 человека больше, чем в соответствующем периоде прошлого года.

Естественный убыль населения (превышение числа умерших над родившимися) с начала 2019 года – 22 человек. Число прибывших на территорию городского округа за этот период составили 638 человек, число убывших с территории 768 человек. Наблюдаем миграционную убыль на 130 человек.

На 01.10.2019 года зарегистрировано 209 браков, 125 разводов, т.е. на один брак приходится 0,60 развода. Потребительский рынок Обеспеченность торговыми площадями в НСП на 1000 жителей составляет 990 кв.м., что значительно выше норматива, утвержденного Правительством РФ (532 кв.м.). На территории НСП работает 334 объекта розничной торговли, из которых 207 объектов применяют форму самообслуживания, 140 объектов применяют в оплату пластиковые банковские карты.

Опираясь на историческое наследие, в городе продолжается проведение ярмарок.

За 9 месяцев 2019 год в городе проведено 3 ярмарки товаропроизводителей: - 18.02.2019г. «Сретенская ярмарка», с участием 101 местных и иногородних товаропроизводителей. - 13.05.2019г. «Тихоновская» ярмарка, с участием 206 местных и иногородних товаропроизводителей. - 16.09.2019г. «Покровская» ярмарка, с участием 190 местных и иногородних товаропроизводителей.