

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА  
Кафедра государственного и муниципального управления

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
канд. юрид. наук, доцент  
А.В. Ларионов  
14. 12. 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ КОММУНИКАЦИИ В  
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ТЮМЕНИ**

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»  
Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

Гатауллина  
Екатерина  
Рафисовна

Научный руководитель  
д-р психол. наук, профессор  
кафедры ГМУ

Науменко  
Евгений  
Александрович

Начальник отдела юридической  
и кадровой работы  
Управления делами Правительства  
Тюменской области

Черепанова  
Ксения  
Александровна

г. Тюмень, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ.....	7
1.1. Сущность процессов коммуникации.....	7
1.2. Общая характеристика коммуникационных процессов и их виды.....	11
1.3. Роль коммуникационных процессов в практике управления.....	18
1.4. Проблемы оценки эффективности организационных коммуникаций.....	22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ПРОЦЕССОВ В АДМИНИСТРАЦИИ г. ТЮМЕНИ.....	27
2.1. Организационная характеристика администрации г. Тюмени.....	27
2.2. Система коммуникаций в структуре Администрации г. Тюмени.....	52
2.3. Анализ коммуникационных процессов в системе управления персоналом администрации г. Тюмени.....	58
2.4. Разработка мероприятий по совершенствованию процессов коммуникации в администрации г. Тюмени.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ФЗ	-	Федеральный закон
РФ	-	Российская Федерация
ГТО	-	Готов к труду и обороне
ПК	-	Персональный компьютер
ГК	-	Гражданский кодекс
УП	-	Управление персоналом

## ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация, информация и научные знания сегодня рассматриваются как движущие силы прогресса, содействующие повышению уровня и качества жизни. Информационно-коммуникационные технологии, будь то традиционные или современные их формы, предоставляют людям во всем мире новые и надежные возможности развития.

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом. А 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. Поэтому многое зависит от способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Актуальность темы исследования состоит в том, что опыт выдающихся менеджеров, практика функционирования преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей — всё это требует детальной информации. Коммуникации играют важную роль для повышения управленческой эффективности. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации.

Проблема исследования заключается в том, что недооценкой важности коммуникаций в управлении является не столько непосредственно недооценка, сколько простой психологический фактор: людям часто свойственно ожидать, что их деятельность, мысли, действия, решения известны всем окружающим, просто потому, что они известны им самим.

Эффективные процессы коммуникации в силу ряда причин очень важны для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Кроме того, процессы коммуникаций, возможно, являются лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Одним из наиболее известных авторов, кто рассматривал коммуникации и коммуникационный процесс на крупных предприятиях, был Джордж Бернанд Шоу.

Американский исследователь Мануэль Кастельс в своей работе «Информационная эпоха» акцентировал особое внимание на то, что без коммуникационных процессов невозможно управление, потому, что оно, с одной стороны, опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой стороны - формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление.

В книге «Концепция менеджмента» исследователь информационных процессов Коротков показывает, что эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях.

Исследователь Красовский Ю. Д. в «Организационном поведении» выявил, какие функции выполняют коммуникации и какими способами можно сделать коммуникационный процесс более эффективным. Его соотечественник Кулицкий С. П. в книге «Основы организации деятельности в сфере управления» раскрывает коммуникационный процесс как один из факторов интеграции управления.

В работе «Теория и методы принятия решений» исследователь Ларичев О. И. выдвинул интересное предположение, что эффективность процесса зависит, прежде всего, от психологического настроения коллектива.

Но несравненным лидером в исследовании коммуникаций остается известный автор Почепцов Г.Г., который в книгах «Коммуникационные технологии XX», «Теория коммуникации», «Теория и практика коммуникации» раскрывает особенности коммуникационного процесса.

Объектом исследования является администрация г. Тюмень.

Предметом исследования данной работы выступают коммуникации в организационной структуре администрации г. Тюмень.

Целью выпускной квалификационной работы является – повышение эффективности процессов коммуникации в Администрации города Тюмени.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить сущность процессов коммуникации;
- определить роль коммуникационных процессов в практике управления;
- провести анализ коммуникационных процессов в системе управления персоналом администрации г. Тюмени;
- разработать мероприятия по совершенствованию процессов коммуникации в администрации г. Тюмени.

Теоретическую базу исследования составляют статьи в периодической печати, статистические данные, посвященные вопросам формирования и распределения коммуникационных процессов.

В качестве методов исследования использовались изучение специальной литературы, посвященной теме исследования, а также нормативно-правовой базы, анализ кадровой документации, опрос и анкетирование персонала.

Для обоснования выдвинутых в работе положений использованы следующие методы научного анализа: системный подход, сравнительный анализ, статистические методы обработки информации, методы экспертных оценок.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

## 1.1. Сущность процессов коммуникации

Коммуникации играют большую роль в процессе управления. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления менеджером управленческих действий. Почти 80% рабочего времени управленческих кадров расходуется на общение, учитывая, что приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций. Качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации целей организации. Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, именно поэтому эта тема наиболее актуальна на сегодняшний день.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей<sup>1</sup>.

Подцели коммуникации могут быть следующими:

---

<sup>1</sup> Зверинцев А.В. Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 2015. - С. 25-29.

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектом и объектом.

2. Совершенствование межличностных коммуникаций в процессе обмена информацией.

3. Создание информационных каналов и координация их задач и действий.

4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникационные потоки информации в организации можно обобщенно представить в виде следующей схемы.



Рис. 1.1. Информационные потоки в организации<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Комарова, А. Эффективные коммуникации: их роль и значение на рынке труда/А.Комарова// Служба кадров. – 2014. – № 10. – С. 24.

В силу своей исключительной роли в обеспечении эффективного функционирования всех организационных процессов коммуникация сама по себе является важнейшим процессом и требует специального изучения и особых методов управления. Коммуникационный процесс предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

- Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
- Канал, средство передачи информации.
- Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы процесса коммуникаций.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лозунг этапа – «не начинайте говорить, не начав думать».

Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их

сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

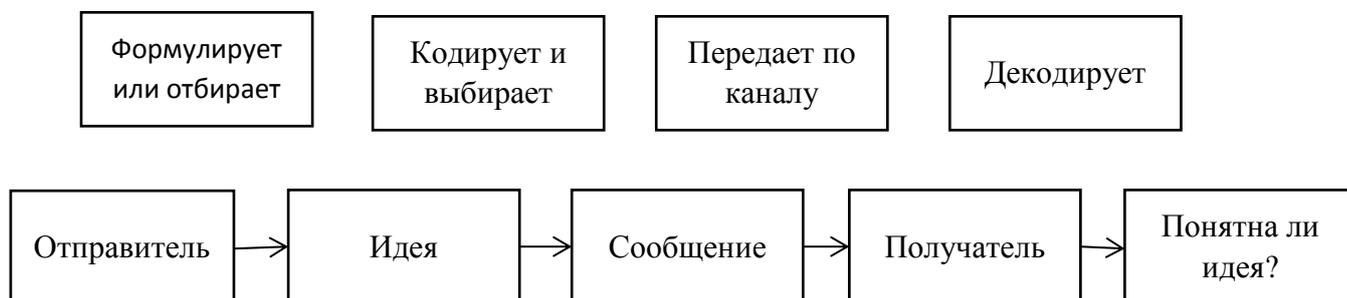


Рис. 1.2. Простая модель процесса обмена информацией<sup>3</sup>

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство.

Кодирование и выбор канала. Процесс трансформирования идеи в обращение, которое может быть передано.

Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемую идею. Система кодирования должна быть известна получателю. В качестве системы кодовых знаков могут выступать:

- речевые системы, в основе которых лежит устная речь;
- системы письма;
- знаки телодвижений;
- язык жестов;
- видеосистемы;
- звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.

<sup>3</sup> Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. – Томск, Изд-во ТПУ, 2015. - С. 165-166.

В результате кодирования формируется обращение. Смысл обращения представляет собой принадлежащие отправителю идею. При этом отправитель рассчитывает, что обращение воспримется адекватно заложенному в него смыслу.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения( закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование. Для того, чтобы процесс коммуникации был завершен, передаваемый блок информации должен быть раскодирован таким образом, чтобы быть приемлемым для получателя. Каждый принимающий интерпретирует (декодирует) передаваемый блок информации с точки зрения своего предыдущего опыта и представлений. Чем тщательнее декодируется передаваемый блок информации, тем эффективнее коммуникация.

## 1.2. Общая характеристика коммуникационных процессов и их виды

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека.

Как и любые другие организационные структуры, коммуникативные представляют собой множество отношений субъектов организации. Они определяются своими специфическими функциями, элементным составом и конфигурацией.

Главные функции коммуникативных структур заключаются в следующем:

- обеспечивать органы прямого управления организации необходимой деловой и специальной информацией, например, расчетами различных вариантов для принятия тех или иных решений; такая информация представляется в виде предложений, рекомендаций и советов;
- осуществлять сбор и анализ необходимой информации и обеспечивать бесперебойную работу технических средств связи и обработки информации;
- планировать работу различных подразделений организации, составлять графики работы, определять плановые показатели, разрабатывать всевозможные стандарты;
- заниматься снабжением и материальным обеспечением повседневной жизни организации;
- решать социальные задачи, стоящие перед организацией<sup>4</sup>.

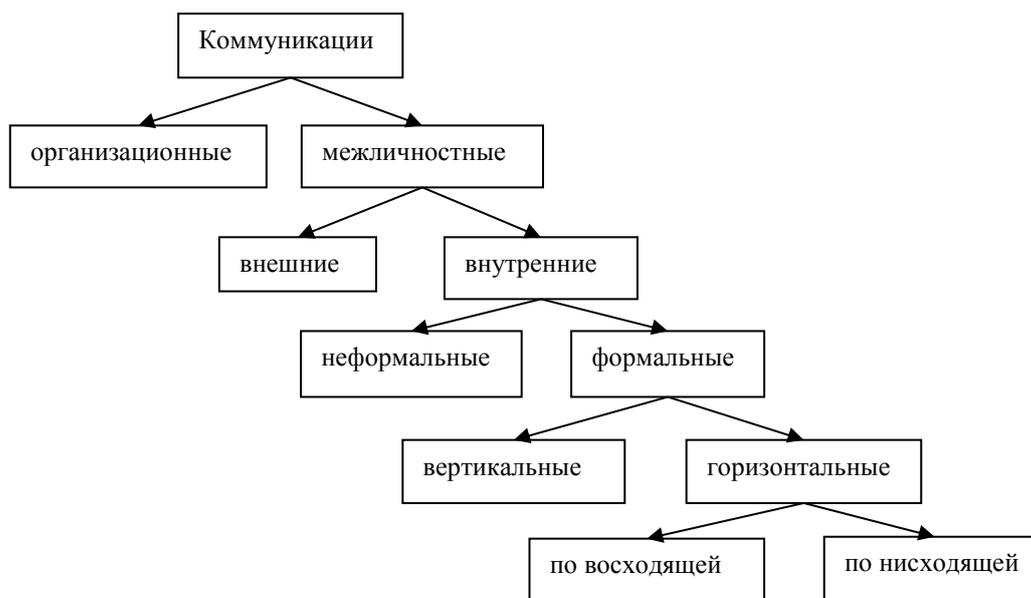


Рис. 1.3. Виды коммуникаций

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

<sup>4</sup> Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 201-209.

Межличностные коммуникации – устное общение людей в одном из перечисленных видов. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей – начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом – в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Элементный состав контакты коммуникативных структур информационная включает в себя подземные субъектов организации законом( индивидов, занимающих ведет определенные должности муниципальной , или руководимые ими отделы сети - организационные единицы если ), которые непосредственно линейных участвуют в информационных возникшая процессах: генерируют реализации , накапливают, распределяют значения и получают информацию организует , необходимую для эффективной предприятия работы. Субъектами коммуникационных формальные отношений можно оздает считать специалистов устава различного профиля получают : экспертов по внешним проблемам связям, ученых-исследователей содержит , аналитиков-прогнозистов, маркетологов говоря , плановиков, бухгалтеров которых , ревизоров, технологов города и т.д.

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние.

Внешние коммуникации – коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы

профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

Внутренние коммуникации – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Формальные коммуникации – коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.

Проанализируем основные виды внутренних коммуникаций.

### 1. Коммуникации между уровнями

Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных коммуникаций. Они могут быть нисходящими – когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы восходящие. Например, банковский кассир, заметив, что новый компьютер работает медленнее старого и клиентам приходится ждать дольше, и, зная, что «качественное обслуживание клиентов – главная задача банка», по всей вероятности, известит об этом своего непосредственного начальника, который, в свою очередь, проинформирует менеджера банка по операциям, а тот – вице-президента.

Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность компании. Приведем пример. Один инженер изобрел новый метод раскроя листового металла для крыльев самолета и сообщил об этом непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента с требованием внедрить новый метод, реакция наверняка была бы негативной. Но менеджер решил внедрить изобретение и сообщил о нем на более высокий уровень руководства, поскольку для таких перемен необходимо одобрение директора завода. Иными словами, идея, возникшая на низшем уровне, должна была подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. Вот пример коммуникаций,

нацеленных на повышение конкурентоспособности организации путем повышения ее производительности.

Конечно, на любом уровне могло быть принято решение не внедрять новую идею. И если предположить, что идея была действительно хорошей, то сообщение инженеру об этом решении стало бы для него сигналом о том, что организация не хочет, чтобы он мыслил, как новатор, и в будущем выдвигал новые предложения. В результате организация могла бы упустить большие возможности. А описанная в примере конкретная идея за пять лет позволила компании сэкономить в 13,5 млн. долл.

Восходящие коммуникации выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций – рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

## 2. Коммуникации между отделами (подразделениями)

Кроме вертикальных, организациям нужны горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

Например, в какой-либо бизнес-школе представители разных подразделений периодически общаются, обсуждая учебные программы, требования к выпускникам, сотрудничество в сфере исследований и консультаций, и услуги для местного сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля над затратами и т.д. В розничной торговле региональные менеджеры по сбыту, как правило, периодически встречаются для

обсуждения проблем координации стратегий сбыта и для обмена информацией о продуктах. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

### 3. Коммуникации между менеджером и подчиненными

Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети).

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

### 4. Коммуникации между менеджером и рабочей группой

Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

## Неформальные коммуникации

Как уже было сказано, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют каналом слухов (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза»). Известный исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде.

Слухи « витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди». По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще оказываются точными, чем неточными. Согласно исследованию Дэвиса, если речь идет о сведениях об организации, не подлежащих обсуждению, 80–99% слухов бывают точными; но если говорить об информации личного характера или о в высшей степени эмоциональных сведениях, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны считать слухи неточными потому, что ошибки в них носят более драматичный характер и, следовательно, более прочно запоминаются, чем то, что, в общем-то, изо дня в день они были вполне точными». Кроме того, независимо от их точности «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как позитивном, так и негативном»<sup>5</sup>.

Ниже пересилены некоторые типы информации, передаваемой в организации по неформальным каналам:

### 1. Предстоящие сокращения объема производства

---

<sup>5</sup>Основы теории коммуникации: учебник / под ред. Проф. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2013. – С. 46-48.

2. Новая политика штрафов за опоздания

3. Изменения организационной структуры

4. Предстоящие переводы и повышения

5. Подробное изложение спора двух менеджеров на последнем собрании по проблемам сбыта

6. Кто с кем встречается после работы

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника.

### 1.3. Роль коммуникационных процессов в практике управления

Термин «коммуникации» быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанных с построением и функционированием коммуникационных сетей.

Коммуникациями пронизан весь процесс производства и управления. С точки зрения масштабов управленческие коммуникации делятся на две большие группы:

- между организацией и ее средой;
- между уровнями управления и подразделениями<sup>6</sup>.

К первой группе относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы

---

<sup>6</sup> Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – Спб: Питер, 2014. - С. 208-215.

государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п.

Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т. д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Соблюдение норм государственного регулирования требует письменного оформления документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т. е. существует множество способов коммуникаций.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью двусмысленностью.

Говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) 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 её обработку;

– происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделение организации и к её руководству из разных источников;

– в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;

– работники организации мало осведомлены о её деятельности, планах, ориентации и положения во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль над нормальным функционированием. Осуществление коммуникаций в некоторых случаях сопряжено со значительными трудностями:

Если два человека значительно расходятся во мнениях по какому-то вопросу, осознать это позволяет только установление двухсторонних коммуникаций. Обнародование различных точек зрения нередко приводит к формированию полярных воззрений, когда стороны занимают экстремальные позиции. Под воздействием угрозы потенциальных проблем, неизбежны при проигрыше, участники дискуссии нередко «отбрасывают» логику и рациональность и переходят к защитной аргументации: делают акцент на личных качествах «противника», избирательно используют имеющие факты, стремятся держать себя в руках и подавить отрицательные эмоции.

Защитная аргументация позволяет избежать риска и проявлений некомпетентности, однако основная причина ее использования – желание контролировать ситуацию и стремление одержать верх, что приводит к снижению эффективности коммуникаций.

Вторая возможная проблема – когнитивный (познавательный) диссонанс, т.е. внутренний конфликт и беспокойство, возникающие в тех случаях, когда люди получают информацию, несовместимую с их системами ценностей, ранее принятыми решениями или другими известными им данными. Поскольку его возникновение вызывает чувство дискомфорта, человек стремится избавиться или по крайней мере уменьшить его. Возможно, он постарается получить новые коммуникационные входы, изменить интерпретацию получаемых данных или

решить, внести ли коррективы в систему ценностей. Возможно, индивид просто откажется поверить диссонирующей информации или проигнорирует ее. При вступлении в контакт отправитель должен проявлять особую осторожность, поскольку коммуникации являются как мощной формой самораскрытия перед другими людьми, так и источником возможной оценки коммуникатора окружающими.

В ходе коммуникации мы не только открываем что-то другим людям (содержание), но пока мы передаем сообщение (говорим), получатели выносят нам определенную оценку. Данный аспект коммуникации побуждает отправителя задуматься о сохранении лица, т.е. он стремится предотвратить критические высказывания в собственный адрес со стороны других людей.

Негативные оценки подвергают опасности, прежде всего чувство собственного достоинства индивида. Иногда «критик» сам сожалеет, высказав нечто противоречащее нашему представлению о себе. Хотя такие «вызывающие сожаления» сообщения часто передаются непреднамеренно, они обычно вызывают тяжелые чувства у получателя, создают напряженность в отношениях, иногда приводят к их разрыву. К «вызывающим сожаление» сообщениям относятся, например. Грубые вербальные ошибки, личные выпады, порочащие репутацию стереотипные высказывания, саркастическая критика или опасная информация. Очень часто такого рода сообщения передаются во время эмоциональной конфронтации.

Проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций, можно разделить на две основных группы: проблемы структурных коммуникаций и проблемы, возникающие в ходе межличностного общения<sup>7</sup>.

Таким образом, говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших

---

<sup>7</sup> Комарова, А. Эффективные коммуникации: их роль и значение на рынке труда/А.Комарова// Служба кадров. – 2014. – № 10. – С. 24.

задач управления, но также мы встретили проблемы, возникающие и препятствующие процессу коммуникации.

#### 1.4. Проблемы оценки эффективности организационных коммуникаций

Поскольку в организациях работают живые люди, самые значимые решения и идеи рождаются в ходе, или как результат, живых коммуникаций. Присущая им доля спонтанности и непредсказуемости, делает коммуникации сложным и, в тоже время, бросающим вызов объектом управления.

Ключевое правило: коммуникации должны быть связаны с корпоративной стратегией, которая будет определять цели и содержание сообщений. Также важно помнить про три области, на стыке которых осуществляется управление коммуникациями:

- 1) Люди: мотивация, коммуникативные компетенции, ценности, модели поведения;
- 2) Процессы: структура, направленность, периодичность, участники коммуникаций и пр.;
- 3) Технологии: информационные технологии, поддерживающие коммуникации, а так же методы эффективного взаимодействия, обмена информацией, принятия решений и пр<sup>8</sup>.

Если вы уделяете внимание каждому из этих элементов, шансы компании на создание качественного коммуникативного пространства велики.

Качественное коммуникативное пространство. Если отталкиваться от задачи создания максимально эффективного и конкурентоспособного бизнеса, то можно

---

<sup>8</sup> Коробко В.И. Теория управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - С. 87-88.

выделить вполне конкретные характеристики внутренних коммуникаций, которые и будут представлены в рамках этой статьи.

Основные характеристики качественного коммуникативного пространства:

- Вовлеченность сотрудников в процесс коммуникаций, их оперативная реакция на сообщения, инициативность и готовность к сотрудничеству;
- Достаточно неформальный, личностный характер коммуникаций, атмосфера доверия;
- Высокое качество коммуникативных сообщений( это зависит от компетентности отправителя);
- Открытость, интерактивность, разветвленная сеть коммуникаций;
- Полнота, актуальность и доступность передаваемой информации;
- Использование эффективных коммуникационных технологий;
- Оптимальное использование каналов коммуникаций;
- Способность сотрудников работать с большим объемом оперативной информации (это обеспечивается компетентностью получателя);
- Постоянное совершенствование коммуникаций усилиями всех членов команды<sup>9</sup>.

Коммуникации такого уровня являются одной из отличительных особенностей самообучающихся организаций. Качественное коммуникативное пространство обеспечивает легкость формирования единого видения, высокую скоординированность действий и скорость решения общих задач, «драйв» от совместной работы.

С какими препятствиями может столкнуться компания, решившая создать качественное коммуникативное пространство.

Препятствие первое: понимание коммуникаций как одностороннего информирования. С советских времен укоренилось представление о коммуникациях как о необходимости "спускать" сотрудникам информацию, причем ее результативность измерялась только количеством сообщений. В настоящее время

---

<sup>9</sup> Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2015. - С. 88-89.

требуется переход от информирования к взаимодействию, когда ключевое значение приобретает реакция, обратная связь получателя, показывающая насколько он понял и принял сообщение, как руководство к действию.

Препятствие второе: авторитарный стиль управления и корпоративной культуры. Авторитарный стиль, как правило, порождает односторонние коммуникации, безынициативную, недоверчивую среду, что является противоположным полюсом открытых, разнонаправленных коммуникаций. Шансы изменить к лучшему авторитарное коммуникативное пространство близки к нулю.

Препятствие третье: большой масштаб компании. На многочисленном, территориально распределенном предприятии, создать единое, неформализованное коммуникативное пространство заведомо сложнее, чем в средних и маленьких компаниях. Однако это не означает, что в маленькой организации, которая не занимается управлением коммуникациями, их уровень всегда будет выше, чем в большой компании, уделяющей этому внимание.

Препятствие четвертое: коммуникативные способности сотрудников. Новый формат коммуникаций предъявляет высокие требования к ценностям и коммуникативным компетенциям сотрудников. Поэтому создать качественное коммуникативное пространство проще в компаниях, где культурный уровень сотрудников достаточно высок.

Эффективность организационных коммуникаций оказывает непосредственное влияние на результативность организационной деятельности. Причём это влияние постоянно возрастает в связи с растущей информатизацией общества и общим ускорением всех социально-экономических процессов. Эффективность организационных коммуникаций зависит от множества факторов, которые можно разделить на индивидуальные и организационные.

Индивидуальные факторы связаны с членами( сотрудниками) организации и проявляются через их способность эффективно участвовать в информационном обмене. Очевидно, что для этого члены организации должны уметь говорить и слушать, владеть соответствующим языком и терминологией, а также культурой общения и организационной культурой в целом. Совершенствование

индивидуальных факторов производится, главным образом, через обучение, то есть, используя специальные занятия, у членов организации вырабатываются определённые навыки по формулированию своих мыслей, изложению их устно и письменно, по умению слушать и налаживать обратные связи. Также очень важным является обучение членов организации владению современной офисной техникой и информационными технологиями. Соответственно в организации должна развиваться культура, поощряющая владение перечисленными знаниями и навыками.

Организационные факторы связаны с существующей организационной структурой, сложившимися информационными потоками и техническим оснащением. Практически чем больше в организации иерархических уровней, тем больше вероятность потерь и искажений информации. Большое значение имеет статус сотрудников, обменивающихся информацией, так как при определённых условиях возникают психологические барьеры, также способствующие потерям и искажениям. Важным фактором является информационная перегруженность отдельных лиц и подразделений, что требует фильтрации поступающей информации. Фильтрация является очень тонким инструментом вмешательства в управление организацией, так как даже незначительное изменение объёмов и направлений потоков информации может приводить к серьёзным последствиям для организации<sup>10</sup>.

Для развития управления организационными коммуникациями, как систематической деятельности, необходимо создание специальной службы и разработке подхода к оценке ее эффективности. Часто результаты деятельности по управлению коммуникациями неочевидны и неоднозначны, а сам процесс взаимодействия с внутренними и внешними целевыми аудиториями носит непрерывный и неопределенный характер. Достижение видимого результата в коммуникационной сфере может потребовать длительной незаметной работы. Из-за этого у руководства и специалистов подразделений предприятия может

---

<sup>10</sup> Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – Спб: Питер, 2014. - С. 208-215.

складываться впечатление, что деятельность по организации коммуникационных взаимосвязей, поглощая значительные финансовые средства, не приносит заметного эффекта. Даже при наличии положительного результата трудно доказать, что успех обеспечили именно усилия в коммуникационной сфере. Кроме того, специфика влияния управления коммуникациями на эффективность работы предприятия такова, что зачастую эффект заключается в предотвращении убытков, а это может остаться незамеченными.

Существует и другая проблема. При налаженной работе в области организационных коммуникаций большинство мероприятий носят предупреждающий характер, внутренние и внешние конфликты минимальны, проблемы решаются оперативно. В результате может сложиться впечатление, что без специальной структуры вполне можно обойтись. И, наоборот, при низкой эффективности и наличии ряда нерешенных коммуникационных проблем возникает потребность в мощной коммуникационной структуре, хотя причина может быть в неэффективной деятельности по управлению коммуникациями.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ПРОЦЕССОВ В АДМИНИСТРАЦИИ Г. ТЮМЕНИ

### 2.1. Организационная характеристика администрации г. Тюмени

Администрация города Тюмени в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами и иными правовыми актами Российской Федерации и Новосибирской области, решениями Совета депутатов Новосибирского района, постановлениями, распоряжениями главы района и настоящим Положением. Администрация самостоятельно решает вопросы, отнесенные действующим законодательством к ее компетенции.

Администрация города Тюмени осуществляет предусмотренные законодательством Российской Федерации, Тюменской области, настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения<sup>11</sup>.

1. Администрация города Тюмени по вопросам, не отнесенным к вопросам местного значения, осуществляет отдельные государственные полномочия в соответствии с федеральными законами и законами Тюменской области.

2. Администрация города Тюмени решает вопросы, не отнесенные к вопросам местного значения города Тюмени, участвует в осуществлении иных государственных полномочий, не переданных в соответствии с Федеральным

---

<sup>11</sup>Устав Тюменской области: принят областной Думой от 30 июня 1995 года № 6: по сост. на 16 февраля 2018 г. // Официальный портал органов государственной власти Тюменской области [сайт]. – URL: <https://admtumen.ru/> (дата обращения 12.09.2018).

законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», если это участие предусмотрено федеральными законами, а также решает иные вопросы, не отнесенные к компетенции органов местного самоуправления других муниципальных образований, органов государственной власти и не исключенные из их компетенции федеральными законами и законами Тюменской области, за счет доходов бюджета города Тюмени и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений, в соответствии с муниципальными правовыми актами города Тюмени.

3. Администрация города Тюмени в целях реализации полномочий, предусмотренных частями 1, 2, 3 настоящей статьи, частью 2 статьи 7 настоящего Устава, и достижения целей и решения задач социально-экономического развития города принимает решение о разработке муниципальных программ, осуществляет их формирование и реализацию, проводит оценку эффективности реализации муниципальных программ.

4. Администрация города Тюмени является органом, уполномоченным на организацию и осуществление муниципального контроля в соответствии с действующим законодательством.

В соответствии со статьей 39 Устава города Тюмени (в ред. решения Тюменской городской Думы от 22.12.2016 г. № 552).

Таблица 2.1<sup>12</sup>.

#### Структура администрации города Тюмени

Орган власти	Состав
Глава Администрации города Тюмени	
Первый заместитель Главы Администрации города Тюмени	
Заместители Главы Администрации города Тюмени	

<sup>12</sup> Общая информация об Администрации Тюменской области [Электронный ресурс]//Администрация Тюменской области [сайт]. – URL: <https://admtumen.ru> (дата обращения: 15.09.2018).

## Продолжение таблицы 2.1

Территориальные органы Администрации города Тюмени	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управа Калининского административного округа</li> <li>2. Управа Ленинского административного округа</li> <li>3. Управа Центрального административного округа</li> <li>4. Управа Восточного административного округа</li> </ol>
Отраслевые (функциональные) органы Администрации города Тюмени	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Административный департамент</li> <li>6. Департамент безопасности жизнедеятельности</li> <li>7. Департамент городского хозяйства</li> <li>8. Департамент дорожной инфраструктуры и транспорта</li> <li>9. Департамент здравоохранения</li> <li>10. Департамент земельных отношений и градостроительства</li> <li>11. Департамент имущественных отношений</li> <li>12. Департамент культуры</li> <li>13. Департамент образования</li> <li>14. Департамент по спорту и молодежной политике</li> <li>15. Департамент потребительского рынка</li> <li>16. Департамент экономики и стратегического развития</li> <li>17. Департамент финансов и налоговой политики</li> <li>18. Правовой департамент</li> <li>19. Сектор специальных мероприятий</li> <li>20. Комитет по межнациональным отношениям</li> </ol>

Перечень видов муниципального контроля, осуществляемого Администрацией города Тюмени, ведется в электронном региональном реестре муниципальных услуг Тюменской области в порядке, установленном правовым актом Тюменской области.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере бюджета и финансов<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Полномочия Администрации города Тюмени [Электронный ресурс]// Администрация Тюменской области [сайт]. – URL: <https://admtumen.ru> (дата обращения: 15.09.2018).

Администрация города Тюмени в сфере бюджета и финансов:

1. Разрабатывает и реализует основные направления бюджетной и налоговой политики города Тюмени;
2. Обеспечивает составление проекта бюджета города Тюмени;
3. Обеспечивает исполнение бюджета города Тюмени;
4. Обеспечивает составление и утверждение ежеквартальных отчетов, составление годового отчета об исполнении бюджета города Тюмени;
5. Направляет ежеквартальные отчеты и представляет годовой отчет об исполнении бюджета города Тюмени для утверждения в Тюменскую городскую Думу;
6. Осуществляет контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;
7. Определяет поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для муниципальных заказчиков и муниципальных бюджетных учреждений;
8. Разрабатывает и устанавливает тарифы на услуги, предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями, и работы, выполняемые муниципальными предприятиями и учреждениями, если иное не предусмотрено федеральными законами;
9. Определяет размеры и условия оплаты труда работников муниципальных учреждений;
10. Выступает эмитентом муниципальных ценных бумаг, утверждает Генеральные условия эмиссии и обращения муниципальных ценных бумаг;
11. Разрабатывает порядок составления проекта бюджета города Тюмени и порядок исполнения бюджета города Тюмени;
12. Осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности города Тюмени

Администрация города Тюмени в сфере управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности города Тюмени:

1. Осуществляет полномочия по владению, пользованию и распоряжению имуществом, находящимся в муниципальной собственности города Тюмени;

2. Ведет реестр имущества, находящегося в муниципальной собственности города Тюмени;

3. Принимает решения о перепрофилировании имущества (изменении целевого назначения имущества), находящегося в муниципальной собственности города Тюмени, либо о его отчуждении;

4. Осуществляет разработку и реализацию планов приватизации имущества, находящегося в муниципальной собственности города Тюмени;

5. Осуществляет функции и полномочия учредителя в отношении муниципальных предприятий и учреждений, финансовое обеспечение деятельности муниципальных казенных учреждений и финансовое обеспечение выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями;

6. Устанавливает порядок создания, реорганизации, изменения типа и ликвидации муниципальных бюджетных, казенных учреждений, а также утверждения уставов муниципальных бюджетных, казенных учреждений и внесения в них изменений;

7. Ведет учет муниципального жилищного фонда города Тюмени;

8. Предоставляет помещения для работы на обслуживаемом административном участке города Тюмени сотруднику, замещающему должность участкового уполномоченного полиции;

9. Осуществляет формирование и содержание муниципального архива города Тюмени;

10. По согласованию с Тюменской городской Думой учреждает печатное средство массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов, обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения, доведения до сведения жителей города Тюмени официальной информации о социально-экономическом и культурном развитии города Тюмени, о развитии его общественной инфраструктуры и иной официальной информации, может выступать соучредителем межмуниципального печатного средства массовой информации;

11. Осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере экономического развития, развития малого и среднего предпринимательства

Администрация города Тюмени в сфере экономического развития, развития малого и среднего предпринимательства:

1. Организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы города Тюмени, а также предоставление указанных данных органам государственной власти;

2. Определяет долгосрочные цели и задачи муниципального управления и социально-экономического развития города Тюмени, согласованные с приоритетами и целями социально-экономического развития Российской Федерации и Тюменской области;

3. Разрабатывает, рассматривает и реализует документы стратегического планирования по вопросам, отнесенным к полномочиям органов местного самоуправления, определяет последовательность и порядок разработки документов стратегического планирования и их содержание;

3.1. Утверждает (одобряет) документы стратегического планирования по вопросам, отнесенным к полномочиям органов местного самоуправления, за исключением стратегии социально-экономического развития города Тюмени;

4. Осуществляет мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования, утвержденных (одобренных) органами местного самоуправления города Тюмени, определяет порядок осуществления мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования и подготовки документов, в которых отражаются результаты мониторинга реализации документов стратегического планирования;

5. Создает в городе Тюмени благоприятные условия для развития инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений;

6. Проводит экспертизу инвестиционных проектов, реализуемых на территории города Тюмени;

7. Вовлекает в инвестиционный процесс города Тюмени временно приостановленные и законсервированные стройки и объекты, находящиеся в муниципальной собственности;

8. Создает условия для расширения рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, содействует развитию малого и среднего предпринимательства, оказывает поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям, благотворительной деятельности и добровольчеству (волонтерству);

8.1. от имени города Тюмени выступает публичным партнером в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

8.2. осуществляет полномочия, предусмотренные частью 2 статьи 18 Федерального закона от 13.07.2015 №224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

9. Осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской

области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере использования земли, других природных ресурсов и охраны окружающей среды

Администрация города Тюмени в сфере использования земли, других природных ресурсов и охраны окружающей среды:

1) осуществляет управление и распоряжение земельными и лесными участками, водными объектами, находящимися в муниципальной собственности города Тюмени, а также в пределах полномочий, определенных действующим законодательством, осуществляет предоставление земельных и лесных участков, государственная собственность на которые не разграничена;

2) организует использование, охрану, защиту, воспроизводство городских лесов, лесов особо охраняемых природных территорий, расположенных в границах города Тюмени, осуществляет муниципальный лесной контроль в отношении лесных участков, находящихся в муниципальной собственности города Тюмени;

3) устанавливает ставки платы за единицу объема лесных ресурсов, ставки платы за единицу площади лесного участка, находящегося в муниципальной собственности города Тюмени, а также ставки платы за единицу объема древесины;

4) проводит и утверждает муниципальную экспертизу проекта освоения лесов, расположенных на землях, находящихся в муниципальной собственности города Тюмени;

5) разрабатывает и утверждает лесохозяйственные регламенты лесничеств, лесопарков, расположенных на землях, находящихся в муниципальной собственности города Тюмени, и землях населенных пунктов, на которых расположены городские леса;

б) организует проведение землеустройства;

7) осуществляет резервирование земель и изъятие земельных участков в границах города Тюмени для муниципальных нужд;

8) организует выполнение кадастровых работ, а также выступает заказчиком, организует выполнение комплексных кадастровых работ и утверждает карту-план территории;

9) принимает решения о предварительном согласовании предоставления земельных участков, решения о предоставлении земельных участков;

10) выдает разрешения на использование земель или земельных участков, находящихся в муниципальной собственности города Тюмени;

11) обеспечивает выполнение работ, необходимых для создания искусственных земельных участков для нужд города Тюмени, проводит открытый аукцион на право заключить договор о создании земельного участка;

12) определяет потребность в садовых, огородных или дачных земельных участках;

13) осуществляет меры по предотвращению негативного воздействия вод и ликвидации его последствий в отношении водных объектов, находящихся в муниципальной собственности города Тюмени;

14) осуществляет меры по охране водных объектов, находящихся в муниципальной собственности города Тюмени;

15) предоставляет гражданам информацию об ограничениях водопользования на водных объектах общего пользования, расположенных на территории города Тюмени, обеспечивает свободный доступ граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам;

16) организует мероприятия по охране окружающей среды в границах города Тюмени;

17) принимает решение о делегировании экспертов для участия в качестве наблюдателей на заседаниях экспертных комиссий государственной экологической экспертизы объектов экологической экспертизы в случае реализации этих объектов на территории города Тюмени и в случае возможного воздействия на окружающую природную среду хозяйственной и иной деятельности, намечаемой другой административно-территориальной единицей;

18) принимает и реализует в пределах своих полномочий решения по вопросам экологической экспертизы на основании результатов общественных обсуждений, опросов, референдумов, заявлений общественных экологических организаций( объединений) и движений, информации об объектах экологической экспертизы;

19) организует общественные обсуждения и проводит опросы, референдумы среди населения о намечаемой хозяйственной и иной деятельности, которая подлежит экологической экспертизе;

20) организует по требованию населения города Тюмени проведение общественных экологических экспертиз;

21) информирует федеральные органы исполнительной власти в области экологической экспертизы о намечаемой хозяйственной и иной деятельности на территории города Тюмени;

22) информирует органы прокуратуры, федеральные органы исполнительной власти в области охраны окружающей среды и органы государственной власти Тюменской области о начале реализации объекта экологической экспертизы без положительного заключения государственной экологической экспертизы;

23) осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере градостроительной деятельности, автомобильных дорог и дорожной деятельности, транспортных услуг и транспортного обслуживания населения

Администрация города Тюмени в сфере градостроительной деятельности, автомобильных дорог и дорожной деятельности, транспортных услуг и транспортного обслуживания населения:

1) организует подготовку проекта Генерального плана города Тюмени, а также осуществляет реализацию Генерального плана города Тюмени;

- 2) определяет порядок подготовки местных нормативов градостроительного проектирования города Тюмени и внесения изменений в них;
- 3) организует подготовку проекта правил землепользования и застройки города Тюмени;
- 4) обеспечивает подготовку документации по планировке территории города Тюмени;
- 5) осуществляет ведение информационной системы обеспечения градостроительной деятельности, осуществляемой на территории города Тюмени;
- 6) принимает решения о развитии застроенных территорий города Тюмени, заключает договоры о развитии застроенных территорий города Тюмени;
- 7) организует строительство муниципального жилищного фонда, создает условия для жилищного строительства на территории города Тюмени;
- 8) обеспечивает строительство объектов местного значения на территории города Тюмени за счет средств бюджета города Тюмени;
- 9) выдает разрешения на строительство (за исключением случаев, предусмотренных Градостроительным кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами), разрешения на отдельные этапы строительства, реконструкции, а также принимает решения о продлении срока действия разрешения на строительство, решения о внесении изменений в разрешения на строительство, о прекращении действия разрешения на строительство, выдает разрешения на ввод объектов в эксплуатацию, принимает решения о внесении изменений в разрешения на ввод объектов в эксплуатацию при осуществлении строительства, реконструкции объектов капитального строительства, расположенных на территории города Тюмени;
- 10) утверждает схему размещения рекламных конструкций, выдает разрешения на установку и эксплуатацию рекламных конструкций на территории города Тюмени, аннулирует такие разрешения, выдает предписания о демонтаже самовольно установленных рекламных конструкций на территории города Тюмени;

11) проводит осмотр зданий, сооружений на предмет их технического состояния и надлежащего технического обслуживания, выдает рекомендации о мерах по устранению выявленных нарушений;

12) присваивает адреса объектам адресации, изменяет, аннулирует адреса, присваивает наименования элементам улично-дорожной сети (за исключением автомобильных дорог федерального значения, автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения), наименования элементам планировочной структуры в границах города Тюмени, изменяет, аннулирует такие наименования, размещает, изменяет, аннулирует содержащиеся в государственном адресном реестре сведения об адресах в соответствии с порядком ведения государственного адресного реестра;

13) осуществляет дорожную деятельность и использование автомобильных дорог местного значения в границах города Тюмени;

14) создает условия для предоставления транспортных услуг населению и организует транспортное обслуживание населения в границах города Тюмени;

15) разрабатывает и утверждает программу комплексного развития транспортной инфраструктуры города Тюмени;

16) является уполномоченным органом, осуществляющим функции по организации регулярных перевозок в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

16.1) является уполномоченным органом местного самоуправления, осуществляющим установленные действующим законодательством функции по комплексному развитию территории;

16.2) организует благоустройство территории города Тюмени в соответствии с правилами благоустройства территории города Тюмени и осуществляет контроль за их соблюдением;

16.3) организует обустройство мест массового отдыха населения;

17) осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере жилищно-коммунального хозяйства, связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания населения

Администрация города Тюмени в сфере жилищно-коммунального хозяйства, связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания населения:

1) организует содержание муниципального жилищного фонда города Тюмени;

2) согласовывает переустройство и перепланировку жилых помещений, определяет порядок получения документа, подтверждающего принятие решения о согласовании или об отказе в согласовании переустройства и (или) перепланировки жилого помещения;

3) принимает решения о переводе жилых помещений в нежилые помещения и нежилых помещений в жилые помещения;

4) осуществляет признание жилых помещений непригодными для проживания, а также многоквартирных домов аварийными и подлежащими сносу или реконструкции;

5) устанавливает размер платы за пользование жилым помещением (платы за наем), платы за содержание жилого помещения для нанимателей жилых помещений по договорам социального найма и договорам найма жилых помещений государственного и муниципального жилищного фонда;

6) устанавливает размер платы за содержание жилого помещения для собственников жилых помещений, которые не приняли решение о выборе способа управления многоквартирным домом;

7) устанавливает размер платы за наем жилого помещения по договору найма жилого помещения жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени;

8) ведет учет граждан в качестве нуждающихся в жилых помещениях, предоставляемых по договорам социального найма, а также граждан, нуждающихся в предоставлении жилых помещений по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени;

9) устанавливает порядок учета заявлений граждан о предоставлении жилых помещений по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени;

10) устанавливает требования к порядку, форме и срокам информирования граждан, принятых на учет нуждающихся в предоставлении жилых помещений по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени, о количестве жилых помещений, которые могут быть предоставлены по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени (в том числе к перечню сведений, периодичности, форме и месту их предоставления, периодичности, форме и месту размещения информации);

11) устанавливает размер общей площади жилого помещения, предоставляемого по договору найма жилого помещения жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени, в расчете на одного человека;

12) устанавливает размер дохода, приходящегося на каждого члена семьи, и стоимости имущества, находящегося в собственности членов семьи и подлежащего налогообложению, в целях признания граждан малоимущими и предоставления им по договорам социального найма жилых помещений муниципального жилищного фонда города Тюмени;

13) определяет доход граждан и постоянно проживающих совместно с ними членов их семей и стоимость подлежащего налогообложению их имущества в целях признания граждан нуждающимися в предоставлении жилых помещений по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени;

14) устанавливает максимальный размер дохода граждан и постоянно проживающих совместно с ними членов их семей и стоимость подлежащего налогообложению их имущества в целях признания граждан нуждающимися в предоставлении жилых помещений по договорам найма жилых помещений жилищного фонда социального использования муниципального жилищного фонда города Тюмени;

15) предоставляет малоимущим гражданам по договорам социального найма жилые помещения муниципального жилищного фонда города Тюмени;

16) предоставляет жилые помещения муниципального специализированного жилищного фонда города Тюмени;

17) до 1 января 2017 года предоставляет сотрудникам, замещающим должности участковых уполномоченных полиции, и членам их семей жилые помещения на период выполнения сотрудниками обязанностей по указанным должностям;

18) организует в границах города Тюмени электро-, тепло-, газо- и водоснабжение населения, водоотведение, снабжение населения топливом;

19) разрабатывает и утверждает программу комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры города Тюмени;

20) организует проведение энергетического обследования многоквартирных домов, помещения в которых составляют муниципальный жилищный фонд города Тюмени;

21) организует разработку схем водоснабжения, водоотведения, теплоснабжения города Тюмени, утверждает схемы водоснабжения и водоотведения ;

22) утверждает технические задания на разработку инвестиционных программ организаций, осуществляющих горячее водоснабжение, холодное водоснабжение и (или) водоотведение;

23) согласовывает планы снижения сбросов загрязняющих веществ, иных веществ и микроорганизмов в поверхностные водные объекты, подземные водные объекты и на водосборные площади;

24) согласовывает инвестиционные программы организаций, осуществляющих горячее водоснабжение, холодное водоснабжение и (или) водоотведение, а также организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности в сфере теплоснабжения;

25) выполняет требования, установленные правилами оценки готовности городских округов к отопительному периоду, и контроль за готовностью теплоснабжающих организаций, теплосетевых организаций, отдельных категорий потребителей к отопительному периоду;

26) содействует организациям связи, оказывающим универсальные услуги связи, в получении и (или) строительстве сооружений связи и помещений, предназначенных для оказания универсальных услуг связи;

27) содействует организациям почтовой связи в размещении на территории города Тюмени объектов почтовой связи;

28) содействует организациям почтовой связи в размещении почтовых ящиков на территории города Тюмени, контролирует обеспечение организациями, эксплуатирующими жилые дома, собственниками жилых домов сохранности и поддержания в исправном состоянии абонентских почтовых шкафов и почтовых абонентских ящиков;

29) разрабатывает и утверждает схему размещения нестационарных торговых объектов, размещаемых на земельных участках, в зданиях, строениях, сооружениях, находящихся в государственной собственности или муниципальной собственности;

30) устанавливает режим работы муниципальных организаций торговли, бытового и иных видов обслуживания населения, рассматривает жалобы

потребителей, консультирует их по вопросам защиты прав потребителей, обращается в суды в защиту прав потребителей( неопределенного круга потребителей);

31) определяет границы прилегающих территорий, на которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции, в соответствии с Федеральным законом от 22.11.1995 №171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции»;

32) создает специализированные службы по вопросам похоронного дела и определяет порядок их деятельности;

33) определяет требования к качеству услуг, предоставляемых согласно гарантированному перечню услуг по погребению, оказываемых специализированными службами по вопросам похоронного дела;

34) определяет и осуществляет согласование стоимости услуг, предоставляемых согласно гарантированному перечню услуг по погребению, оказываемых специализированными службами по вопросам похоронного дела;

35) участвует в организации деятельности по сбору (в том числе раздельному сбору), транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, захоронению твердых коммунальных отходов;

36) осуществляет мероприятия по отлову и содержанию безнадзорных животных, обитающих на территории городского округа;

37) осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере образования, здравоохранения, культуры, молодежной политики, физической культуры и спорта

Администрация города Тюмени в сфере образования, здравоохранения, культуры, молодежной политики, физической культуры и спорта:

1) организует предоставление общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами);

2) организует предоставление дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти Тюменской области);

3) создает условия для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях;

4) осуществляет учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, закрепляет муниципальные образовательные организации за конкретными территориями города Тюмени;

5) осуществляет в пределах своих полномочий мероприятия по обеспечению организации отдыха детей в каникулярное время, включая мероприятия по обеспечению безопасности их жизни и здоровья;

6) создает условия для развития частной системы образования, физической культуры и спорта;

7) принимает решение об определении на территории города Тюмени мест, нахождение в которых детей не допускается;

8) создает условия для оказания медицинской помощи населению в соответствии с территориальной программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи и законом Тюменской области в пределах полномочий, установленных Федеральным законом "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации";

9) информирует население города Тюмени, в том числе через средства массовой информации, о возможности распространения социально значимых заболеваний и заболеваний, представляющих опасность для окружающих, на территории города Тюмени, осуществляемое на основе ежегодных статистических данных, а также информирует об угрозе возникновения и о возникновении эпидемий;

10) участвует в санитарно-гигиеническом просвещении населения и пропаганде донорства крови и (или) ее компонентов;

11) участвует в реализации на территории города Тюмени мероприятий, направленных на спасение жизни и сохранение здоровья людей при чрезвычайных ситуациях, информирует население о медико-санитарной обстановке в зоне чрезвычайной ситуации и о принимаемых мерах;

12) реализует на территории города Тюмени мероприятия по профилактике заболеваний и формированию здорового образа жизни;

12.1) создает благоприятные условия в целях привлечения медицинских работников и фармацевтических работников для работы в медицинских организациях в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

13) устанавливает размер и порядок обязательного страхования для медицинских, фармацевтических и иных работников муниципальных организаций здравоохранения, условия работы которых связаны с угрозой их жизни и здоровью;

14) устанавливает размер единовременного денежного пособия в случае гибели работника муниципальной организации здравоохранения при исполнении им трудовых обязанностей или профессионального долга во время оказания медицинской помощи или проведения научных исследований;

15) принимает решение об установлении дополнительных гарантий и мер социальной поддержки медицинским работникам и фармацевтическим работникам за счет бюджета города Тюмени;

16) обеспечивает создание, развитие и охрану лечебно-оздоровительных местностей и курортов местного значения на территории города Тюмени, а также осуществляет муниципальный контроль в области использования и охраны особо охраняемых природных территорий местного значения города Тюмени;

17) определяет основные задачи и направления развития физической культуры и спорта с учетом местных условий и возможностей;

17.1) осуществляет развитие школьного спорта и массового спорта;

18) осуществляет мероприятия по популяризации физической культуры и спорта среди различных групп населения;

18.1) присваивает спортивные разряды и квалификационные категории спортивных судей в соответствии с федеральным законодательством;

18.2) осуществляет развитие детско-юношеского спорта в целях создания условий для подготовки спортивных сборных команд города Тюмени и участие в обеспечении подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Тюменской области;

19) организует проведение официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий города Тюмени, а также организует физкультурно-спортивную работу по месту жительства граждан;

19.1) утверждает и реализует календарные планы физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий города Тюмени, в том числе включающие в себя физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия по реализации Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) (далее – комплекс ГТО);

20) организует медицинское обеспечение официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий города Тюмени;

20.1) осуществляет наделение некоммерческих организаций правом по оценке выполнения нормативов испытаний (тестов) комплекса ГТО;

20.2) создает центры тестирования по выполнению нормативов испытаний (тестов) комплекса ГТО в форме некоммерческих организаций;

20.3) оказывает содействие развитию физической культуры и спорта инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья, адаптивной физической культуры и адаптивного спорта;

21) организует библиотечное обслуживание населения, комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов библиотек города Тюмени;

22) принимает решение о присвоении ведущей универсальной библиотеке города Тюмени статуса центральной городской библиотеки;

23) создает условия для организации досуга и обеспечения жителей города Тюмени услугами организаций культуры;

24) создает условия для развития местного традиционного народного художественного творчества, участвует в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в городе Тюмени;

25) осуществляет сохранение, использование и популяризацию объектов культурного наследия( памятников истории и культуры), находящихся в собственности города Тюмени, охрану объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории города Тюмени;

26) принимает решения об установке монументов, памятников и памятных знаков на территории города Тюмени;

27) создает условия для массового отдыха жителей города Тюмени;

28) организует массовые праздничные мероприятия для населения города Тюмени;

29) разрабатывает и утверждает программы комплексного развития социальной инфраструктуры города Тюмени;

30) осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Полномочия Администрации города Тюмени в сфере обеспечения законности, правопорядка, территориальной обороны и гражданской обороны, защиты населения и территории города Тюмени от чрезвычайных ситуаций, укрепления межнационального и межконфессионального согласия

Администрация города Тюмени в сфере обеспечения законности, правопорядка, территориальной обороны и гражданской обороны, защиты населения и территории города Тюмени от чрезвычайных ситуаций, укрепления межнационального и межконфессионального согласия:

1) проводит мероприятия по территориальной и гражданской обороне, разрабатывает и реализовывает планы гражданской обороны и защиты населения;

2) проводит подготовку населения в области гражданской обороны;

3) создает и поддерживает в состоянии постоянной готовности к использованию муниципальные системы оповещения населения об опасностях, возникающих при военных конфликтах или вследствие этих конфликтов, а также при чрезвычайных ситуациях природного и техногенного характера, защитные сооружения и другие объекты гражданской обороны;

4) проводит мероприятия по подготовке к эвакуации населения, материальных и культурных ценностей в безопасные районы;

5) проводит первоочередные мероприятия по поддержанию устойчивого функционирования организаций в военное время;

6) создает и содержит в целях гражданской обороны запасы продовольствия, медицинских средств индивидуальной защиты и иных средств;

7) обеспечивает своевременное оповещение населения, в том числе экстренное оповещение населения, об опасностях, возникающих при военных конфликтах или вследствие этих конфликтов, а также при чрезвычайных ситуациях природного и техногенного характера;

8) создает и поддерживает в состоянии готовности силы и средства гражданской обороны, необходимые для решения вопросов местного значения;

8.1) определяет перечень организаций, обеспечивающих выполнение мероприятий местного уровня по гражданской обороне;

9) создает, содержит и организует деятельность аварийно-спасательных служб и (или) аварийно-спасательных формирований на территории города Тюмени;

10) принимает решение о создании муниципальной пожарной охраны;

11) создает условия для организации добровольной пожарной охраны, а также для участия граждан в обеспечении первичных мер пожарной безопасности в иных формах; предусматривает систему мер правовой и социальной защиты добровольных пожарных, работников добровольной пожарной охраны и оказывает поддержку при осуществлении ими своей деятельности;

12) организует обучение населения мерам пожарной безопасности и пропаганду в области пожарной безопасности, содействует распространению пожарно-технических знаний;

13) оказывает содействие органам государственной власти Тюменской области в информировании населения о мерах пожарной безопасности, в том числе посредством организации и проведения собраний населения;

14) устанавливает особый противопожарный режим в случае повышения пожарной опасности;

15) оказывает поддержку гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка, в том числе осуществляет материально-техническое обеспечение деятельности народных дружин, создает условия для деятельности народных дружин;

16) осуществляет подготовку и содержание в готовности необходимых сил и средств для защиты населения, и территорий от чрезвычайных ситуаций, а также подготовку населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций;

17) принимает решения о проведении эвакуационных мероприятий в чрезвычайных ситуациях и организует их проведение;

18) осуществляет информирование населения о чрезвычайных ситуациях;

19) осуществляет финансирование мероприятий в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций;

20) создает резервы финансовых и материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций;

21) организует и проводит аварийно-спасательные и другие неотложные работы, а также поддерживает общественный порядок при их проведении;

22) содействует устойчивому функционированию организаций в чрезвычайных ситуациях;

23) организует и осуществляет мероприятия по мобилизационной подготовке муниципальных предприятий и учреждений, находящихся на территории города Тюмени;

24) создает при органах местного самоуправления постоянно действующие органы управления, специально уполномоченные на решение задач в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций;

25) вводит режим повышенной готовности или чрезвычайной ситуации для соответствующих органов управления и сил единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций;

26) устанавливает местный уровень реагирования на чрезвычайную ситуацию;

27) участвует в создании, эксплуатации и развитии системы обеспечения вызова экстренных оперативных служб по единому номеру "112";

28) создает и поддерживает в постоянной готовности муниципальные системы оповещения и информирования населения о чрезвычайных ситуациях;

29) осуществляет сбор информации в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций и обмен такой информацией, обеспечивает, в том числе с использованием комплексной системы экстренного оповещения населения об угрозе возникновения или о возникновении чрезвычайных ситуаций, своевременное оповещение населения об угрозе возникновения или о возникновении чрезвычайных ситуаций;

30) осуществляет мероприятия по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

31) принимает решение о привлечении граждан к выполнению на добровольной основе социально значимых для города Тюмени работ;

32) организует и осуществляет мероприятия по защите сведений, составляющих государственную тайну;

33) разрабатывает и осуществляет меры, направленные на укрепление межнационального и межконфессионального согласия, поддержку и развитие языков и культуры народов Российской Федерации, проживающих на территории города Тюмени, реализацию прав национальных меньшинств, обеспечение социальной и культурной адаптации мигрантов, профилактику межнациональных (межэтнических) конфликтов;

34) участвует в профилактике терроризма и экстремизма, в минимизации и (или) ликвидации последствий проявления терроризма и экстремизма в границах города Тюмени;

35) содействует размещению и обустройству беженцев, осуществляет мероприятия, предусмотренные законодательством в отношении вынужденных переселенцев;

36) обеспечивает в пределах своих полномочий доступ к информации о своей деятельности, в том числе путем освещения ее в средствах массовой информации;

37) осуществляет меры по противодействию коррупции в границах города Тюмени;

37.1) в пределах компетенции осуществляет мероприятия в сфере профилактики правонарушений;

38) осуществляет иные полномочия, отнесенные к компетенции органов местного самоуправления законодательством Российской Федерации, Тюменской области, а также предусмотренные настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени.

Таким образом, администрация города Тюмени осуществляет предусмотренные законодательством Российской Федерации, Тюменской области, настоящим Уставом и принятыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами города Тюмени полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения.

## 2.2. Система коммуникаций в структуре Администрации г. Тюмени

Коммуникационные процессы, проходящие в Администрации, оказывают влияние на все элементы работы, в том числе на систему управления персоналом.

Система коммуникаций в администрации г. Тюмени включает в себя следующие элементы (рисунок 2.1.).

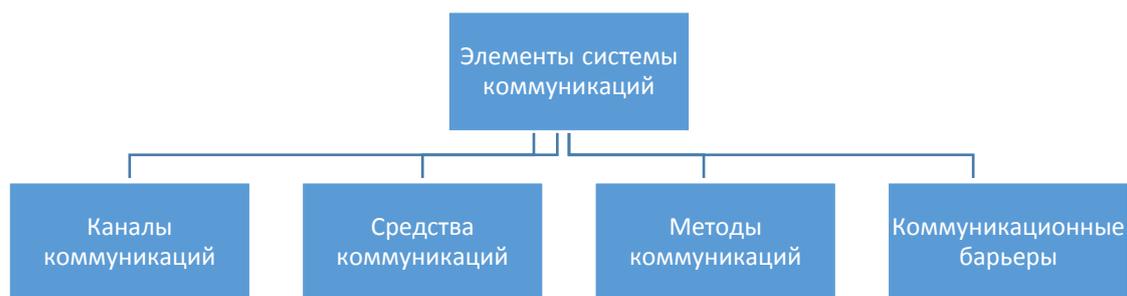


Рис. 2.1. Элементы системы коммуникаций администрации г. Тюмени

Дадим характеристику перечисленных элементов.

В администрации г. Тюмени, как и в любой организации, протекают различные коммуникационные процессы. Их можно разделить на внутренние и внешние коммуникации.

Внутренние коммуникации – это информация, которая передается сотрудниками организации друг другу, т.е. внутри администрации. При этом внутренние коммуникации подразделяются формальные и неформальные. Формальные коммуникации в свою очередь включают в себя горизонтальные, вертикальные и диагональные связи. Внешние коммуникации – это контакты организации с внешней средой, получаемая отсюда информация и передаваемые контактными аудиториями сведения.

Горизонтальные коммуникации в администрации г. Тюмени – это связи между линейными руководителями одного уровня, а также между работниками различных подразделений. Интенсивность коммуникационных процессов, происходящих на одном уровне управления, зависит от того, насколько взаимосвязанной является деятельность подразделений, осуществляющих горизонтальные коммуникации.

Горизонтальные коммуникации в администрации г. Тюмени осуществляются путем запросов со стороны линейных руководителей о предоставлении им необходимой информации, а также в простом обмене информацией между подразделениями.

Внутри различных отделов администрации г. Тюмени коммуникационные процессы протекают по схеме «всеканальной» коммуникационной сети.

Информация, передаваемая при осуществлении горизонтальных коммуникаций, может быть искажена из-за существования внутренних барьеров, препятствующих эффективному обмену информацией между линейными руководителями.

При осуществлении горизонтальных коммуникаций обратная связь осуществляется в виде обоюдного обмена информацией и совместной выработки решений. Результатом горизонтальных коммуникаций является улучшение или ухудшение работы участников коммуникационного процесса, в зависимости от

полученной ими информации. Если данная информация являлась продуктивной и достоверной, то она должна помочь сотрудникам организации в работе. Если же информация была недостоверной и неправильной, то она может повредить работе и привести к выполнению лишних, дублирующихся и несвоевременных работ.

Горизонтальные связи в администрации г. Тюмени носят линейный характер.

Вертикальные коммуникации в администрации г. Тюмени – это связь между главой администрации и линейными руководителями, а также коммуникации между руководителями различных отделов и их подчиненными.

Вертикальные коммуникации между главой администрации и линейными руководителями осуществляется в двух направлениях. По нисходящей информация от главы администрации поступает к руководителям комитетов и отделов в форме ежедневных запросов о ходе выполнения работ и получении от них текущей информации. По восходящей линейные руководители направляют главе сельсовета доклады о своей работе и дают отчеты о выполнении порученных им заданий.

Такая связь представляется достаточной при отсутствии помех на пути передачи информации снизу вверх и сверху вниз. Для устранения помех в администрации г. Тюмени принято получать все распоряжения лично у главы администрации, и все важные вопросы согласовывать непосредственно с ним. Это обеспечивает передачу информации без посредников и, следовательно, снижает риск ее искажения.

Коммуникационной сетью при осуществлении вертикальных коммуникаций в администрации г. Тюмени является сеть «У», при которой участники коммуникационного процесса взаимодействуют не между собой, а лишь общаются с одним участником коммуникационного процесса, расположенном в центре сети. В данном случае глава Администрации собирает у себя всю полученную от линейных руководителей информацию, не распространяя ее среди других участников коммуникационного процесса. Такой сбор информации позволяет главе администрации осуществлять оперативное управление организацией.

Что касается вертикальных коммуникаций между линейными руководителями и их подчиненными, то они осуществляются также в форме запросов о ходе выполнения работ со стороны руководителей подразделений и предоставления отчетов со стороны работников. При этом по нисходящей линейными руководителями может передаваться информация, которая исходит непосредственно от них, а могут передаваться распоряжения главы администрации, касающиеся непосредственных исполнителей и выполняемой ими работы.

В таких подразделениях администрации г. Тюмени, как бухгалтерия, информация передается функциональным руководителем отдельно по каждому подчиненному в зависимости от выполняемой тем работы. Эта информация передается также по коммуникационной сети «У».

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 подчиненными приняты непосредственные контакты руководителей с исполнителями работ, что также способствует улучшению обратной связи и повышению результативности работы.

Диагональные коммуникации – это связь линейных руководителей с сотрудниками подразделений, не находящихся в их подчинении и связь сотрудников подразделений с другими линейными руководителями.

Обратной связью при диагональных коммуникациях является обмен информацией между различными подразделениями, а результатом – изменение деятельности подразделений вследствие полученной информации или распоряжений.

Кроме того, в администрации г. Тюмени существуют еще и неформальные коммуникации. Они осуществляются в рамках различных неформальных групп, возникающих между работниками организации вследствие личных симпатий и привязанностей. Коммуникационные сети и коммуникационные стили в рамках неформальных групп различны и зависят от количества участников неформальной группы, направления общения между ее членами и наличия внутри группы неформального лидера, осуществляющего общую координацию деятельности данной группы.

Каналы коммуникации, используемые в администрации г. Тюмени, различаются в зависимости от участников коммуникационного процесса.

Методы коммуникации, используемые в администрации г. Тюмени весьма различны, они отличаются в зависимости от используемого типа и средства коммуникаций, как показано в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

## Методы коммуникаций, используемых в администрации г. Тюмени

Тип и средство коммуникации	Основные методы коммуникации
Устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы, собеседования
Письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека: гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза

При осуществлении внутренних коммуникаций в Администрации используются такие каналы, как телефонная связь и различные письменные носители информации – приказы, распоряжения, отчеты, различного рода справки и т.д. Однако самым распространенным и эффективным является канал прямой связи, т.е. непосредственный контакт источника информации и ее получателя. Такой канал исключает помехи и искажения.

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

При диагональных коммуникациях чаще всего используется телефонная связь.

При осуществлении контактов с внешней средой в администрации г. Тюмени широко используется еще и такое средство, как компьютер. При помощи компьютера сотрудники организации могут получить любую информацию из внешней среды, при этом такое средство обеспечивает хорошую обратную связь.

Кроме того, при контактах с внешней средой используются также телефон, факс и различная деловая документация.

Идеальная модель коммуникаций внутри организации заключается в том, что все решения руководства должны доводиться до подчиненных, а сами решения должны базироваться на тех потоках информации, которые поступают от различных структурных подразделений при налаженных коммуникационных связях. С созданием отлаженной системы коммуникаций организация получает единые стандарты, единые подходы в работе, создается система корпоративных ценностей, уменьшается текучесть кадров. Это приобретает особую актуальность в условиях разветвленной структуры и территориально удаленных структурных подразделений организации.

Таким образом, средства коммуникации в администрации г. Тюмени можно разделить на вербальные и невербальные. Виды вербальной коммуникации: устная, письменная речь, слушание. Невербальная коммуникация – это документация,

электронная почта, печатные и электронные носители информации, а также особенности поведения человека в процессе коммуникации.

### 2.3. Анализ коммуникационных процессов в системе управления персоналом администрации г. Тюмени

Современная модель управления персоналом невозможна без отлаженного процесса эффективных коммуникаций. Вся концепция качественного управления построена на принципе, что все участники процесса имеют одинаковый доступ к необходимой информации, продуктивно общаются между собой, создавая оптимальные условия для успешного принятия решений, разрешения конфликтов, работы команды.

Коммуникации в администрации г. Тюмени — неотъемлемая часть деятельности руководителя и подчиненного. Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Для создания эффективной системы коммуникаций в управлении персоналом администрации возникает необходимость анализа производительности наиболее распространенных форм коммуникаций внутри организации.

Роль коммуникаций в системе управления персоналом администрации г. Тюмени может быть отражена с помощью рисунка 2.2.



Рис. 2.2. Коммуникационные технологии в системе управления персоналом администрации г. Тюмени

Коммуникации в системе подбора, отбора и найма персонала включают:

- контакты с организациями, осуществляющими подбор персонала;
- контакты с кандидатами на вакантную должность в процессе подбора;
- собеседования в процессе отбора;
- анализ информации о кандидатах, как устной, так и письменной;
- контакты с руководителями подразделений, в которые осуществляется подбор персонала.

Коммуникации в процессе формирования корпоративной культуры администрации г. Тюмени – это:

- доведение путем различных средств и методов правил поведения и морали муниципальных служащих;
- информирование о целях и ценностях администрации;
- обеспечение обратной связи со служащими.

Коммуникации для управления конфликтами включают в себя:

- контакты с участниками конфликта;
- контакты с наблюдателями конфликта и руководителем сотрудников, конфликтующих в процессе межличностного или межгруппового конфликта;
- анализ вербальной и невербальной информации, полученной из различных источников о сути конфликта;
- диалоги в процессе разрешения конфликта;
- участие в подготовке письменной документации( например, приказов) о разрешении конфликтов.

Коммуникации в процессе взаимодействия руководителей и подчиненных:

- беседы о стиле руководства, используемого руководителями;
- разработка правил дистанционного и личного общения в конкретных коллективах.

Коммуникации для управления поведением персонала – это:

- разработка письменных стандартов поведения персонала;
- беседы с нарушителями дисциплины;
- подготовка документов по результатам дисциплинарного анализа и доведение их до служащих.

В состав коммуникаций для проведения организационных изменений входят:

- проведение информационной кампании об организационных изменениях: беседы с персоналом, с руководителями, подготовка приказов и информационных листков;
- беседы с сотрудниками, которые сопротивляются организационным изменениям;
- обеспечение диалога между руководителями и служащими.

Проведенное исследование показало, что в настоящее время информационная и коммуникативная политика в Администрации г. Тюмени, как вообще, так и в области управления персоналом, является эффективной. Персонал осведомлен о многих важных вопросах, касающихся работы Администрации г. Тюмени в целом и их непосредственной работы в частности.

## 2.4. Разработка мероприятий по совершенствованию процессов коммуникации в администрации г. Тюмени

Основными характеристиками качественной коммуникации является привлечение сотрудников в процесс коммуникационного взаимодействия, их готовность к сотрудничеству и способность работать с большими информационными массивами; неформальный характер коммуникаций в организации, наличие атмосферы доверия в организации; использование эффективных коммуникационных технологий; количество коммуникационных каналов; благоприятный социально-психологический климат и своевременность распространения информации.

Для построения эффективной коммуникации следует использовать все каналы и информационные ресурсы. Служба персонала вместе с топ-менеджментом организации должен заботиться о своевременном и регулярном информировании сотрудников о новостях компании, ее миссию, стратегию, ближайших планах и перспективах развития. Коммуникации внутри организации должны обязательно соответствовать таким критериям, как простота, ясность, точность, достоверность, что в целом призвано способствовать их эффективности и адекватному пониманию.

В связи с тем, что в администрации нет ярко выраженных проблем с процессами коммуникации, нужно учесть некоторые способы профилактики негативных явлений в коммуникационном процессе:

1. Регулирование информационных потоков. Нужно оценивать качественную и количественную стороны своих и подчиненных информационных потребностей. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы.

2. Управленческие действия. Дополнительные действия: обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых

для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля.

3. Системы обратной связи. Совершенствование в организации систем обратной связи. Один из вариантов – перемещение людей из одной части организации в другую для обсуждения определенных вопросов. Другой – опрос работников для получения различной информации.

4. Системы сбора предложений. Цель – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Ящик для предложений, собрания трудового коллектива для передачи сообщений.

5. Информационные бюллетени и публикации организации. Статьи с обзором предложений по поводу управления, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников и т.п.

6. Современная информационная технология. ПК, электронная почта, которые уменьшают поток телефонных разговоров.

Рассматривая эффективность коммуникаций, нужно привести наиболее простые и распространенные способы ее улучшения.

Ящик предложений и общие собрания – два самых распространенных способа осуществления коммуникаций между работниками и руководителем. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нередко это происходит от того, что сообщений бывает довольно много, и ответить на все из них не представляется возможным. И наоборот, сообщения бывают очень редко и поначалу они принимаются во внимание, а потом постепенно не берутся в расчет. Что касается собраний, то они не должны превращаться в монолог одного лица.

Чтобы выбранный канал коммуникации был эффективным, следует учесть ряд моментов:

- на собрания рабочего коллектива полезно являться кому-то из управления;

- являться на собрание трудового коллектива также следует высшему руководству заранее, чтобы пообщаться с сотрудниками, смешаться с коллективом – это воодушевляет и сплачивает людей;

- организаторам собрания необходимо уметь вовлекать аудиторию в диалог;

- участникам собраний следует готовить вопросы заранее и подавать их в печатном виде для того, чтобы они были информированы о вопросах, разбираемых на собрании.

В администрации города глава в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Но все же, необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Это неизбежно приводит к возрастанию роли руководителей отделов. Их задача – способствовать тому, чтобы сотрудники поняли, как воплощать в жизнь разработанную стратегию.

Таким образом, осуществлять коммуникации внутри организации следует несколькими способами, такими как:

1. Личная беседа с сотрудниками,
2. Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа и доведение до сотрудников ключевых сообщений следует применять следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

1. Листок новостей.
2. Квартальные, годовые отчеты сотрудников.
3. Доска объявлений.
4. Страница организации в Интернете.
5. Общие собрания работников.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою организацию.

Росту доверия к организации могут способствовать:

1. Своевременная и регулярная коммуникация.

2. Демонстрация доверия к сотрудникам (например, распространение как хороших, так и плохих новостей).

3. Привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

4. Внедрение электронного документооборота.

5. Вовлечение сотрудников администрации для активного участия в системе корпоративных коммуникаций.

Руководитель должен обладать высокой степенью коммуникативной культурой.

В основе коммуникативной культуры лежат нравственные общепринятые требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности:

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это, прежде всего, чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Также руководитель с высоким уровнем коммуникативной культуры должен учиться владеть:

- эмпатией – умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательностью – уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддерживать других;
- аутентичностью – способностью быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретностью – умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовностью отвечать однозначно на вопросы;
- инициативностью – способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- непосредственностью – умением говорить и действовать напрямую;
- открытостью – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твердой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренностью;
- восприимчивостью – умением выражать свои чувства и готовностью принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- любознательностью – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Работник начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы ;
- свои перцептивные умения, т.е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т.е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри администрации должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодолению коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении как организационной системой в целом так и её частными подсистемами. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчинённым, подчинённые друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределённостью и двусмысленностью.

От умения достигать взаимопонимания при общении, грамотно, культурно работать с информацией, зависит в большой степени эффективность управления человеческими ресурсами.

Классификация коммуникаций необходима для выделения различных их видов с целью последующего анализа и совершенствования.

Коммуникации в организации могут классифицироваться по ряду признаков: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, по их пространственному положению, по направленности общения.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры. Зная возможные барьеры, менеджеры должны стараться предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

Для организации эффективных коммуникаций в управлении персоналом необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

К основным способам совершенствования информационного обмена в организации относятся: регулирование информационных потоков, управленческие действия, внедрение систем обратной связи, внедрение систем сбора предложений, использование современных информационных технологий и мировых информационных ресурсов.

Управленческие коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Это является необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получить необходимую информацию. Именно посредством коммуникации осуществляется управление.

В магистерской диссертации оценивалась эффективность процессов коммуникации в Администрации города Тюмени.

Коммуникационные процессы, проходящие в Администрации, оказывают влияние на все элементы работы, в том числе на систему управления персоналом. В работе был проведен анализ влияния коммуникационных процессов на эффективность работы с персоналом.

Большая часть служащих Администрации города Тюмени района считают, что информация которые предоставляется им в процессе работы, является достаточной. С учетом степени осведомленности о различных аспектах трудовой деятельности, которую выявили предыдущие вопросы, это утверждение является обоснованным.

Проведенное исследование показало, что в настоящее время информационная и коммуникативная политика в Администрации Новгородского муниципального района, как вообще, так и в области управления персоналом, является эффективной. Персонал осведомлен о многих важных вопросах, касающихся работы Администрации города Тюмени в целом и их непосредственной работы в частности.

В качестве мер по совершенствованию процессов коммуникации Администрации города Тюмени был предложен ряд профилактических мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

## 1. Нормативно - правовые акты

1.1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.: по сост. на 21 июля 2014 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – №31. – Ст.4398.

1.2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть четвертая) от 18 декабря 2006 г. № 230: по сост. на 25 марта 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 27. – Ст. 3941.

1.3. По делу о толковании содержащегося в части 4 статьи 66 Конституции Российской Федерации положения о вхождении автономного округа в состав края, области: Постановление Конституционного Суда РФ от 14 июля 1997 г. № 12-п: по сост. на 10 июля 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. – № 29. Ст. 3581.

1.4. О структуре федеральных органов исполнительной власти: указ Президента Российской Федерации от 15.05.2018 г. № 215: в ред. от 14.09.2018 г.// Собрание законодательства Российской Федерации. - 2018. - № 21. - Ст. 2981.

1.5. Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Тюменской области до 2020 года и на перспективу до 2030 года: распоряжение Правительства Тюменской области от 25.05.2009 N 652-рп: в ред. от 16.04.2014 г. [Электронный ресурс]// Администрация Тюменской области [сайт]. – URL: <https://admtyumen.ru> (дата обращения: 20.09.2018).

1.6. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации: федеральный закон от 06 октября 1999 г. № 184: по сост. на 03 августа

2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 31. Ст. 4834.

1.7. Устав Тюменской области: принят областной Думой от 30 июня 1995 года № 6: по сост. на 16 февраля 2018 г. // Официальный портал органов государственной власти Тюменской области [сайт]. – URL: <https://admtyumen.ru/> (дата обращения 12.09.2018).

1.8. Администрация Тюменской области [сайт]. – URL: <https://admtyumen.ru> (дата обращения: 15.09.2018).

## 2. Научная литература

2.1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2014. - С. 38-39.

2.2. Агаркова И.С. Коммуникационные процессы в организации. - М.: Общие вопросы управления, 2013. - С. 56-57.

2.3. Андрианова М.Л. Исследование общих вопросов управления. Учебное пособие. – Томск: Томский Государственный Университет, 2015. - С. 32-36.

2.4. Астахов Н.Б. Информационная культура человека. Вопросы развития// Высшее образование в России, 2014. - С. 113-121.

2.5. Бездольный А.М., Бочарова С.П., Земелянская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО Фартуна-пресс, 2015. - С. 14-18.

2.6. Береговая А. М Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия // Корпоративный менеджмент, 2014. - № 4. – С. 54-59.

2.7. Бурукова Д.В. Правовые основы формирования и реализации государственной кадровой политики в сфере образования России / Д.В. Бурукова // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы III Междунар. науч.-практич. конф. – Чебоксары: ЦНС "Интерактив плюс", 2016. – С. 276-285.

2.8. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2015. - С. 88-89.

2.9. Граждан В. Д. Теория управления: Учебное пособие /В.Д. Граждан.- М.: Гардарики, 2015. - С. 76-79.

2.10. Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2013. - С. 31-34.

2.11. Журавлев П.В., Карташов С.А. Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2014. - С. 96-99.

2.12. Завортнюк С.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Северо-запад, 2015. - С. 114-116.

2.13. Зверинцев А.В. Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 2015. - С. 25-29.

2.14. Зуб А.Т. Невербальные коммуникации в управленческой деятельности: эволюционно-биологический аспект/А.Т.Зуб// В. Моск. ун-та. Сер. 18 Социология и политология. – 2014. – № 2. - С. 65-69.

2.15. Кадровый менеджмент и психология управления: крат. Курс лекций / Горбунова М.Ю. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2014. - С. 77-79.

2.16. Калинина Д.Ф. Социология и экономика труда: учеб. пособие. – Томск : Изд-во ТГУ, 2015. - С. 67-69.

2.17. Картаков С.С. Менеджмент: Учебное пособие/ под. ред. Картакова С.С. – М.: ФОРУМ:ИНФРА-М, 2015. - С. 93-95.

2.18. Комарова, А. Эффективные коммуникации: их роль и значение на рынке труда/А.Комарова// Служба кадров. – 2014. – № 10. – С. 24.

2.19. Коробко В.И. Теория управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - С. 87-88.

2.20. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебная тетрадь. – СПб.:

Межотраслевой институт повышения квалификации, 2014. - С. 116-117.

2.21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия; Учебное пособие/ Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск; НГАЭиУ, 2013. - С. 26-28.

2.22. Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. – Томск, Изд-во ТПУ, 2015. - С. 165-166.

2.23. Никитин А. В., Кольцов Н. А., Самарина Н. А. и др. Анализ трудовых показателей: Учеб. пособие для вузов / Под ред. П. Ф. Петроченко. 4-е изд., перераб. - М.: Экономика, 2013. - С. 51-55.

2.24. Огарков Н.Е. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – Москва: Азбука знаний, 2016. - С. 31-36.

2.25. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. - С. 87-89.

2.26. Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – Спб: Питер, 2014. - С. 208-215.

2.27. Основы теории коммуникации: учебник / под ред. Проф. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2013. - С. 46-48.

2.28. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Л.Д.Миранчук. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2014. - С. 98-112.

2.29. Пушкарев Н.Ф. и др. Управление персоналом современной фирмы: учеб. пособие / Н.Ф. Пушкарев, С.Е. Лакутин, Н.Н. Пушкарев. – М.: Хронограф, 2015. - С. 43-45.

2.30. Самыгин С.И, Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В. Салимжанов И.Х. Управление персоналом/Под ред. С.И. Самыгина. Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д: «Феникс», 2014. - С. 101-111.

2.31. Степашин М.Т. Проблемы рационального использования труда работников предприятия//УМК: экономика, управление. – 2014, – № 4. – С. 18-21.

2.32. Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. - С. 201-209.

2.33. Теплин Г.Л. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики: учеб. пособие / Г.Л. Теплин. – М.: Визард, 2012. - С. 199-226.

2.34. Файрушин М.Г. Управление кадрами в организации: персональный менеджмент. – СПб: Изд-во Санкт-петербургского университета экономики и финансов, 2015. - С. 45-49.

2.35. Фионин В.И., Терешин А.А. Показатели эффективности управления //Российский экономический журнал, 2012 - № 8. - С. 18-29.

2.36. Фролов С. С., Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2013. - С. 106-115.

### 3. Материалы государственной статистической отчетности

3.1. Россия в цифрах 2018: крат. стат. сб./Росстат.- М., 2018 - 522 с. [Электронный ресурс]// Федеральная служба государственной статистики [сайт].- URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 15.07.2018)