

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование мотивации государственных гражданских служащих

Обучающийся

Е.М. Шабельская

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2024

Аннотация

На выпускную квалификационную работу на тему Совершенствование мотивации государственных гражданских служащих.

Актуальность темы исследования. Одним из путей достижения высокой эффективности функционирования органов муниципального управления является использование функций мотивации, которые позволят повысить заинтересованность у персонала работать инициативно и активно, раскрывать и реализовывать свой трудовой потенциал от имени государства, чем и подтверждается актуальность темы исследования.

Целью работы является выполнить разработку рекомендаций по совершенствованию мотивации государственных гражданских служащих на примере Администрации МО Никольский сельсовет, Оренбургского района, Оренбургской области.

Задачи исследования:

- определить теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих;
- провести анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет.

Объект исследования – Администрация МО Никольский сельсовет.

Предмет исследования – система мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет.

Практическая значимость исследования заключается в том, что методические и научно-практические рекомендации, которые предложены в дипломной работе, можно использовать в практической деятельности для обеспечения эффективности процесса управления изменениями в системе менеджмента и мотивации персонала.

Структура и объем бакалаврской работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, включающий 40 наименований источников и 1 приложения.

Во введении актуальность темы, цель и задачи исследования, определяется практическая значимость результатов исследования.

В первом разделе определены теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих, а также выделена специфика мотивации трудовой в системе муниципальных органов управления.

Во втором разделе проведен анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет, а также предложена организация профессионального обучения работников.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих	8
1.1 Сущность и современные подходы к мотивации персонала.....	8
1.2 Специфика мотивации трудовой в системе муниципальных органов управления	20
2 Анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет	26
2.1 Характеристика Администрации МО Никольский сельсовет.....	26
2.2 Анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет	40
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет	51
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет	51
3.2 Расчет экономической эффективности предложений.....	59
Заключение	62
Список используемой литературы	65
Приложение А - Теории мотивации.....	68
Приложение Б – Календарный план-график проекта (диаграмма Ганта).....	72

Введение

Актуальность темы исследования. В контексте динамично меняющегося российского общества, управленческие структуры на муниципальном уровне сталкиваются с возросшими ожиданиями. Необходимость повышения качества государственного аппарата и института муниципальной службы становится приоритетом. Реализация задач, связанных с укреплением структур государственности и продвижением демократических ценностей, а также управление различными сферами жизни страны ложится на плечи муниципальных органов.

Центральное место здесь занимает человеческий фактор. Именно компетенции, энергичность и преданность делу муниципальных служащих определяют степень успеха в реализации обозначенных планов и преобразований. От их способности к саморазвитию, профессионализму и активной деятельности зависят результаты работы муниципальных ведомств.

В современной России необходимость стремительного привлечения и подготовки нового поколения муниципальных служащих, обладающих высокой квалификацией и готовыми к быстрому внедрению изменений, становится все более очевидной. В этом контексте растет значимость управления человеческими ресурсами, поскольку сотрудники, способные решать актуальные задачи, нуждаются в инновационных методиках менеджмента, соответствующих новым вызовам времени.

Политическая и экономическая напряженность в государстве ужесточает требования к современному муниципальному управлению, эффективность которого зависит, прежде всего, от эффективной муниципальной службы. Высокая текучесть кадров, особенно молодых и высококвалифицированных специалистов, низкая производительность и качество принятия решений в органах исполнительной власти являются последствиями слабой мотивации прохождения муниципальной службы, которая отрицательно отображается на результативности деятельности

муниципальной службы в целом. Поэтому, одним из путей достижения высокой эффективности функционирования органов муниципального управления является использование функций мотивации, которые позволят повысить заинтересованность у персонала работать инициативно и активно, раскрывать и реализовывать свой трудовой потенциал от имени государства, чем и подтверждается актуальность темы исследования.

Цель исследования – выполнить разработку рекомендаций по совершенствованию мотивации государственных гражданских служащих на примере Администрации МО Никольский сельсовет, Оренбургского района, Оренбургской области.

Задачи исследования:

- определить теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих;
- провести анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет.

Объект исследования – Администрация МО Никольский сельсовет.

Предмет исследования – система мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет.

Методы исследования. В выпускной квалификационной работе применялись методы системного, сравнительного и статистического анализа.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты, опубликованные труды и результаты исследований по теме работы, а также сводные данные Администрации МО Никольский сельсовет

Практическая значимость исследования заключается в том, что методические и научно-практические рекомендации, которые предложены в дипломной работе, можно использовать в практической деятельности для обеспечения эффективности процесса управления изменениями в системе менеджмента и мотивации персонала.

Структура и объем бакалаврской работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающий 40 наименований источников и 2 приложения.

Во введении актуальность темы, цель и задачи исследования, определяется практическая значимость результатов исследования.

В первом разделе определены теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих, а также выделена специфика мотивации трудовой в системе муниципальных органов управления.

Во втором разделе проведен анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет, а также предложена организация профессионального обучения работников.

В заключении обобщаются результаты исследования и делаются выводы по итогам работы.

1 Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих

1.1 Сущность и современные подходы к мотивации персонала

Российская экономическая система претерпевает масштабные преобразования, основанные на рыночных механизмах регулирования, с сохранением социальной направленности государственной политики. Комплексная модернизация производственных отношений и совершенствование экономической инфраструктуры страны создают благоприятные условия для качественного роста благосостояния граждан и формирования комфортной рабочей среды.

Современные организации внедряют инновационные подходы к управлению персоналом, систематически повышая эффективность труда через комплексные мотивационные программы. Разработанные системы материального и нематериального стимулирования создают благоприятную среду для профессионального роста сотрудников, способствуя достижению высоких производственных показателей и развитию корпоративной культуры.

Системы мотивации персонала демонстрируют максимальную результативность при комплексном воздействии на производственные показатели, социальную сплоченность коллектива и раскрытие творческого потенциала работников. Грамотно выстроенные механизмы стимулирования создают синергетический эффект, объединяя индивидуальные усилия сотрудников для достижения стратегических целей организации и повышения ее конкурентоспособности на рынке [7].

Механизм мотивации персонала раскрывается через последовательное выявление и стимулирование внутренних побуждений работников посредством грамотно выстроенной корпоративной среды. Профессиональные устремления сотрудников формируются под влиянием многогранной системы ожиданий, определяющей степень удовлетворенности

трудом и направленность рабочей активности. Продуманная система материальных и нематериальных стимулов служит катализатором преобразования потенциальной энергии желаний в конкретные профессиональные достижения благодаря четкой постановке целей и готовности персонала к их достижению.

Комплексные исследования мотивационных механизмов трудовой деятельности раскрыли многогранную природу профессионального поведения работников. Накопленные научные данные позволяют глубже анализировать закономерности рабочего поведения и определять ключевые факторы трансформации поведенческих паттернов сотрудников под влиянием внутренней и внешней производственной среды.

Мотивация в сфере труда принимает две основные формы, рассматриваемые в рамках разнообразных теоретических конструкций. С одной стороны, мотивацию воспринимают как личностную черту работника - внутреннее состояние, выражающееся в особенности его мотивационного профиля, включающего стремления, ожидания и ценности, подкрепляемые внешними инcentивами. Такой подход выделяет психологическую составляющую и часто используется в HR-методиках, ориентированных на идентификацию и управление трудовыми мотивами.

С другой стороны, есть процессуальное видение мотивации, подчеркивающее ее способность к трансформации во времени и адаптации к текущим рабочим условиям. Данный подход улавливает изменения в мотивационном ландшафте сотрудника и влияет на стимулирующие методы, применяемые как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Такое понимание дает основу для создания стратегий, направленных на корректировку трудового поведения согласно задачам компании [6].

Важнейшую роль в управлении персоналом играет формирование стимулирующей политики, направленной на обнаружение и использование стимулов, максимально соответствующих мотивационным особенностям команды. Для разработки эффективных систем стимуляции необходима

основательная теоретическая база.

Тем не менее, в научном сообществе до сих пор не сформировалось единой терминологии по ключевым понятиям трудовой мотивации, что создает препятствия для стандартизации и общего понимания этих терминов как в академических исследованиях, так и в практической сфере управления персоналом.

Чтобы глубже понять специфику и разнообразие толкований терминов, связанных с трудовой мотивацией, был выполнен тщательный анализ теоретических материалов. Этот анализ выявил широкий спектр подходов и определений, предложенных различными исследователями. Результаты обзора отражены в таблице 1, где собраны многочисленные интерпретации данных понятий.

Таблица 1 – Определения «стимулирование» и «мотивация» [12, с. 45]

Определение	Авторы
Мотивация — это совокупность внутренних движущих сил, которые активизируют человеческое поведение, нацеливают его на реализацию личностных желаний, целей и амбиций, а также способствуют стремлению к удовлетворению собственных	Н.С.Зоткина
На личностном уровне, мотивация служит важнейшим элементом психологического профиля индивида, отражая его внутреннюю мотивационную динамику. Данная динамика определяет процессы возникновения, активации и реализации мотивов, которые подвергаются влиянию как внутренних побуждений, так и внешних обстоятельств. Тогда как в рамках организационного управления, мотивация рассматривается в контексте управляемости и корректировки. В этой среде она становится объектом управленческих мероприятий посредством стимулирования, цель которых — сформировать определённые модели мотивационного поведения, влияя на работоспособность и профессиональное поведение субъектов труда.	Е.А. Митрофанова
Мотивация может быть определена как наиболее эффективный метод стимулирования работы персонала, при этом подход основывается на учете индивидуальных особенностей каждого ,	Д.А. Аширов

Продолжение таблицы 1

Определение	Авторы
В сфере организационного управления, стимулирование работников включает применение целого арсенала методов, как материальных, так и нематериальных, направленных на активизацию их трудового энтузиазма. Главная задача этих методов заключается в повышении уровня вовлеченности сотрудников, их эффективности и качества работы. Стремление к такому стимулированию является ключевым для организации, поскольку оно напрямую способствует успешности в достижении	А.Я Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А Митрофанова, М.В Ловчева
Понятие "стимулирование" возникло из термина "стимул", которое характеризуется как внешнее или внутреннее побуждение к действию. Данный импульс для активности часто обусловлен интересом, который, в свою очередь, является	Энциклопедический словарь под редакцией А.Я. Кибанова
Стимулирование является методом управления, который осуществляется руководителем или управленческим органом в отношении сотрудников. Это действие предполагает применение определенных мер, основанных на субъективной оценке необходимости и эффективности такого воздействия со стороны управления. Таким образом, стимулирование выступает в	Д.А. Аширов

Современная российская научная литература демонстрирует существенные расхождения в толковании фундаментальных терминов управленческой психологии. Академическое сообщество продолжает дискуссию относительно смысловых границ понятий "мотивация" и "стимулирование", несмотря на их кажущуюся синонимичность в повседневном употреблении. Многолетние исследования позволяют установить принципиальные различия между данными управленческими категориями, формирующими отдельные направления научной мысли в сфере организационного поведения.

Природа побуждающих факторов различается принципиальным образом. Внутренние устремления личности формируют мотивационную составляющую деятельности, в то время как управленческие методы воздействия на коллектив создают систему стимулирования, направленную на достижение организационных целей.

Процесс мотивационного воздействия на персонал характеризуется преимущественно положительными установками и утверждениями, тогда как стимулирующие механизмы управления включают разнонаправленные меры воздействия, охватывающие весь спектр управленческих инструментов - от поощрений до санкций. Руководители современных организаций активно применяют комплексный подход, сочетающий различные методы влияния на производительность труда сотрудников, учитывая индивидуальные особенности каждого члена коллектива.

Гражданский [1] и налоговый кодексы [2, 3] играют ключевую роль в формировании условий труда и социального обеспечения сотрудников, что непосредственно влияет на их уровень удовлетворенности и мотивации. Четкие правовые рамки, регулирующие трудовые отношения и налогообложение доходов, создают прозрачную и безопасную среду для работников, способствуя повышению их вовлеченности и стремления к эффективной работе.

Стимулирование персонала характеризуется четкими временными рамками применения управленческих воздействий, тогда как мотивационные механизмы продолжают действовать значительно дольше, вплоть до достижения работником желаемых профессиональных и личностных целей. Глубинные мотивационные процессы, в отличие от краткосрочных стимулирующих мер, формируют устойчивую направленность трудового поведения сотрудника на реализацию индивидуальных устремлений через выполнение организационных задач.

Мотивационные механизмы затрагивают глубинные индивидуальные потребности работника, формируя внутренние стимулы к действию, в то время как система стимулирования выступает внешним инструментом управления, направленным на получение желаемых поведенческих реакций персонала и достижение установленных организационных показателей.

Сфера использования мотивационных инструментов затрагивает индивидуальные особенности каждой личности, тогда как стимулирующие

механизмы направлены преимущественно на коллективы, объединенные схожими характеристиками или целевыми установками. Персональный подход к мотивации учитывает уникальные черты конкретного сотрудника, в то время как групповое стимулирование эффективно воздействует на команды, решающие общие производственные задачи.

Благоприятная мотивационная среда существенно влияет на производственные показатели предприятия. Глубокий анализ личностных стимулов персонала, включая профессиональные устремления и внутренние побуждения каждого специалиста, способствует формированию грамотной управленческой стратегии. Такой подход создает максимально комфортные условия для раскрытия профессионального потенциала сотрудников, стимулируя их вклад в развитие инновационных направлений деятельности организации.

Современные исследования мотивационных механизмов, охватывающие российские и зарубежные научные школы, приобретают первостепенное значение для развития организационного менеджмента. Глубинное изучение стимулирующих факторов трудовой деятельности персонала непосредственным образом влияет на производственные показатели и результативность деятельности предприятий различных форм собственности, способствуя достижению стратегических целей компаний [10, с. 76].

Хронологическая систематизация теорий мотивации представляет собой последовательное развитие научной мысли, отражающее эволюцию представлений о движущих силах человеческого поведения в организационной среде.

Концептуальная модель мотивации персонала, разработанная Фредериком Тейлором, базируется на принципах материального стимулирования работников как ключевого фактора повышения производительности труда. Классическая теория управления рассматривает денежное вознаграждение в качестве первостепенного инструмента

активизации трудовой деятельности сотрудников, формируя устойчивую связь между результатами работы и уровнем оплаты.

Концепция человеческих взаимоотношений, разработанная выдающимся исследователем Элтоном Мэйо, акцентирует внимание на психологических механизмах мотивации работников. Многочисленные исследования подтверждают прямую зависимость между качеством межличностных коммуникаций в коллективе, уровнем удовлетворенности сотрудников рабочим процессом и результативностью труда. Практическое применение методологии Мэйо позволяет руководителям существенно повышать эффективность организации за счет создания благоприятного социально-психологического климата [8].

Концепция профессионального развития личности, представленная в трудах Фредерика Герцберга, базируется на фундаментальном исследовании психологических аспектов трудовой деятельности. Разработанная исследователем модель креативного профессионального становления подчеркивает значимость создания благоприятной рабочей среды, способствующей раскрытию внутреннего потенциала сотрудников. Мотивационные механизмы, заложенные в основу данной теории, акцентируют внимание на необходимости формирования условий труда, позволяющих специалистам максимально проявлять индивидуальные способности и достигать высокого уровня профессионального мастерства.

Современная теория управления персоналом рассматривает индивида как многомерную личность, чьи потребности и мотивационные факторы непрерывно трансформируются под влиянием внешних условий и внутреннего развития, требуя применения адаптивных методов стимулирования трудовой деятельности.

Современные теоретические модели раскрывают многогранность механизмов мотивации персонала, учитывая комплексный характер человеческой психологии и динамику развития управленческих концепций [5, с. 35]. Подробный анализ мотивационных факторов представлен в

сравнительной таблице приложения.

Фундаментальное исследование Генри Меррея в сфере мотивационных механизмов представляет систематизированный анализ двадцати базовых человеческих потребностей, формирующих поведенческие паттерны в профессиональной среде. Руководящему составу организаций необходимо глубокое понимание мотивационной структуры личности, поскольку значительная часть выявленных потребностей реализуется непосредственно в рабочем пространстве. Грамотное управление мотивационными факторами сотрудников через призму удовлетворения базовых потребностей позволяет достигать высоких показателей эффективности труда и способствует созданию продуктивной рабочей атмосферы в коллективе.

В современных исследованиях мотивации труда обнаруживается многочисленное количество теоретически обоснованных и экспериментально проверенных идей. Однако вместе с этим в научных работах присутствуют и малообоснованные, нечетко сформулированные концепции [24].

Российским специалистам в области управления персоналом полезно знакомиться с мировым опытом по вопросам мотивации. В частности, изучение практик таких стран, как США, Германия и Австрия, представляется особенно важным. Примерно двадцать пять лет назад в этих экономически продвинутых странах было зафиксировано снижение мотивирующей роли зарплаты, что стимулировало поиск и внедрение новаторских методов стимулирования работников. Эти подходы до сих пор актуальны и могут быть применены в условиях российской практики корпоративного управления для повышения производительности и удовлетворенности работников [18, с. 66].

Модель мотивации труда в Соединенных Штатах Америки претерпевает развитие на фоне стимулирования предпринимательского духа и усилия наиболее энергичного и активного слоя населения. Основанная на социокультурных традициях страны, такой подход подчёркивает стремление к личному успеху и отражает высокий уровень экономического процветания, приоритетного для общества. В Америке мотивация в работе, сочетающаяся с

участием сотрудников в процессе управления, считается ключевым элементом стратегий, направленных на повышение мотивации и, как следствие, продуктивности труда [20, с. 54].

В США множество компаний включают в комплексные пакеты льгот медицинское страхование за счёт работодателя, программы профессионального развития, корпоративные обеды и множество других привилегий для своих сотрудников. Например, противостояв изменениям демографической среды, корпорации вроде IBM и AT&T разработали и внедрили так называемые семейные программы, чтобы выйти навстречу нуждам молодых родителей, что составляют значительную часть их рабочей силы.

Такие инициативы включают в себя гибкий график работы, поддержку в поиске няни, корпоративные детские сады и организацию семейных мероприятий. В дополнение, американские компании серьезно инвестируют в образование и повышение квалификации своих сотрудников, с бюджетами в размере до 800 миллионов долларов в год на различные формы обучения. Они убеждены, что вложения в образование персонала способствуют росту индивидуальной работоспособности и общей прибыльности бизнеса [16, с. 62].

Мотивационная система во Франции отличается своим многообразием экономических инструментов, фокусируясь на таких аспектах, как стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, а также предоставление гибкой налоговой политики. Отличительной особенностью данной системы является интеграция стратегического планирования в механизмы рыночной экономики.

В центре рыночной системы Франции находится представление о конкуренции, которая напрямую воздействует на качество товаров и услуг, соответственно удовлетворяя потребности населения. Величина и охват системы мотивации труда во Франции могут быть оценены как одни из самых значительных, охватывая широкий спектр программ, направленных на

повышение мотивации персонала в организациях. Это подчёркивает важность разработки и реализации подходов к работе с сотрудниками на предприятиях [11].

Результаты опросов указывают на то, что значительная часть французского населения, составляющая примерно 69%, рассматривает возможность гибкого распорядка дня и фрилансинга как эффективный инструмент вне финансового стимулирования. Дополняют картину ценности таких благ, как медицинское обеспечение и социальное страхование, предоставляемое работодателями. Не менее значительны поддержка персонала в управлении финансовыми обязательствами, например в виде помощи в погашении займов, а также обеспечение корпоративным питанием.

Во французской бизнес-среде можно сформулировать два ключевых направления в области оплаты труда. Первое направление включает в себя корректировку зарплат в соответствии с индексом потребительских цен, второе – применение индивидуального подхода к системе вознаграждения. Это выделяет Францию с её тщательно разработанной системой стимулирования сотрудников.

Повсеместно, от базовых рабочих коллективов до высшего управленческого эшелона, внедрены механизмы представления интересов трудящихся, которые в некоторых странах оформлены на законодательном уровне. Например, в Великобритании работники могут активно участвовать в процессах управления предприятием, включая возможность входа в состав наблюдательных советов и правлений. В таком контексте профсоюзы играют ключевую роль, предоставляя сотрудникам рычаги для воздействия на персональную политику и обеспечение рабочих социальными гарантиями.

В Германии система мотивации труда основывается на принципе центричности человека, где интересы и права индивидуумов рассматриваются как важные аспекты. Это представление находит отражение в корпоративном управлении и при формировании политик мотивации персонала, где критически важно достичь баланса между корпоративными целями и личными

желаниями и благополучием работников [22, с. 62].

В немецкой корпоративной практике существует особенность: работники имеют закрепленное право участвовать и влиять на процесс принятия ключевых решений в компаниях, заняв места в советах директоров и обладая правом голоса. В отличие от этого, во многих других странах, несмотря на наличие представителей трудового коллектива в подобных структурах, они не могут прямо влиять на решения совета голосованием. Кроме того, международная практика показывает, что рабочие часто задействованы в выработке решений по социальной политике предприятий.

Такие коренные отличия в подходах к участию персонала в управленческих процессах, а также эволюция миссии и целей компаний в условиях появления новых бизнес-моделей и юридических форм организаций делают тему мотивации сотрудников не просто актуальной, но и стратегически важной для успешного развития бизнеса [23].

Важным элементом мотивации является участие работников в процессе принятия решений, которое укрепляет их приверженность компании и способствует созданию активной корпоративной культуры.

В Норвегии, как еще одном примере, существует особая модель балансировки между рабочими и личными интересами. Норвежские компании активно применяют политики, направленные на поддержание здорового баланса работы и жизни. Это осуществляется через возможность работы на неполный рабочий день, гибкие рабочие часы и программы по поддержанию здоровья, направленные на снижение стресса и поддержание физического самочувствия сотрудников.

В Японии также наблюдается интересная динамика в области мотивации. В дополнение к материальным стимулам, таким как бонусы и продвижение по службе, здесь ценятся коллективные достижения и взаимопомощь среди сотрудников. Концепция "каизен" (непрерывное улучшение) не только мотивирует работников участвовать в процессе оптимизации рабочих процессов, но и создает культуру командной работы, где

успехи команды становятся успехами каждого члена.

Что касается России, то мотивация сотрудников в российских компаниях зачастую предполагает применение как традиционных, так и инновационных подходов. Например, многие компании акцентируют внимание на материальных поощрениях — премиях и вознаграждениях за выполненные KPI (ключевые показатели эффективности). Однако всё больше организаций осознаёт важность нематериальной мотивации, такой как признание заслуг, возможности профессионального роста и поддержки свободного времени.

Мотивационная стратегия в рамках организаций должна учитывать вклад каждого отдельного сотрудника, его активность в рамках проектов, инновационный и рискованный характер данных инициатив, а также их рентабельность. Важным аспектом является введение стимулов за эффективное использование ресурсов компании и бонусов за принятие риска, так как инвестиционные проекты неизбежно связаны с потенциальными опасностями и неопределенностями [21].

В случае, когда рискованная деятельность приводит к успешному результату, подобные достижения необходимо отображать в системе вознаграждений. Разработанная на международном уровне практика включения ранжирования рисков и соответствующих им стимулов в значительной степени содействует эффективности управленческих решений и их исполнения.

Пересмотр и модернизация мотивационных практик в области управления человеческими ресурсами включает следующие ключевые аспекты:

- стандартизацию подходов и методов по отбору персонала для реализации проектов;
- разработку научно обоснованных критериев оценки сотрудников, основываясь на детальном изучении потребностей в менеджменте и механизмах стимулирования;

- акцент на поощрение и карьерное развитие перспективных сотрудников;
- усиление открытости и логической последовательности в процессах кадрового решения.
- эти направления должны быть активно интегрированы в практику управления проектами на местном уровне.

Подводя итог, особое внимание стоит уделить тому факту, что мотивация сотрудников представляет собой фундаментальную составляющую продуктивности всей организации. Применение комплексного подхода к вышеуказанным стратегиям позволит добиться значительного улучшения результатов работы команды и повышения общей эффективности.

1.2 Специфика мотивации трудовой в системе муниципальных органов управления

Стимулирование сотрудников муниципальных органов управления представляет собой ключевой элемент эффективного управления человеческими ресурсами. В частности, мотивационная практика в этой сфере отличается рядом специфических особенностей.

В основе данных подходов лежит баланс между материальными и нематериальными способами поощрения. Исследования, проведенные в различных странах, показывают, что для работников муниципалитетов нематериальные факторы стимулирования оказывают значительное влияние. Такие методы включают в себя признание заслуг, возможности профессионального и личностного роста, создание условий для развития компетенций, а также укрепление корпоративной культуры и содействие в построении карьеры.

Эффективное стимулирование персонала муниципальных органов направлено не только на повышение продуктивности работы, но и на формирование чувства вовлеченности и лояльности к своей организации, что

принципиально важно для оказания качественных государственных услуг гражданам [9, с. 36].

Нематериальная мотивация играет ключевую роль в системе управления организацией, причем она эффективно сочетается как с материальным стимулированием, так и с различными видами демотивации. Именно правильное сочетание стимулирующих и наказывающих мер может являться основой для успешной работы любого предприятия [19].

Нематериальное стимулирование сотрудников заключается в поощрении за высококачественную работу, при этом такие поощрения не влияют напрямую на зарплату или другие финансовые выплаты работника. Примерами нематериальной мотивации могут служить публичное признание успехов, предоставление возможностей для профессионального развития, дополнительные перерывы, более гибкий график работы и создание благоприятной корпоративной культуры.

Муниципальные структуры имеют в своём арсенале различные подходы к нематериальной мотивации персонала, которые включают в себя:

- разработку четкой и обоснованной структуры оплаты труда, что позволяет представителям государственных органов эффективно управлять бюджетными фондами и стимулировать работников для достижения задач организации;
- обеспечение условий для реализации интеллектуального потенциала сотрудников, так чтобы профессиональные навыки и знания были востребованы и привели к усилению внутренней мотивации и преданности работе;
- создание системы развития квалификации через тренинги и образовательные программы, предоставление возможностей для профессионального роста и приобретения новых знаний, отвлечение от рутины и стимуляция умственного развития;
- предоставление карьерных перспектив, стимулирующих усилия и лояльность работников, при этом недостаток возможностей для

продвижения может привести к смене рабочего места в пользу организаций с лучшими предложениями;

- внедрение всеобъемлющей социальной защиты, включающей профсоюзное движение, досуговые и оздоровительные учреждения и программы поддержки, направленные на обеспечение социального благополучия;
- улучшение условий труда, оптимизация рабочих мест и совершенствование технической оснащенности для повышения продуктивности и обеспечения комфорта сотрудников;
- организация корпоративного конкурса и награждение достижений, что может включать присуждение почётных званий и наград, вдохновляющих на высокое качество работы;
- формирование здорового психологического климата в коллективе, с опорой на интеграцию новых работников и создание общей положительной атмосферы;
- установление двустороннего диалога между руководством и персоналом и введение корпоративных мероприятий для укрепления взаимоотношений, и сплочённости команды.

Таким образом, эффективная нематериальная мотивация включает в себя разработку целостной системы поддержки и развития, в которой каждый член команды чувствует свою значимость, возможности для роста и признательность за труд, что структурно отражено в политиках и практиках муниципальных органов управления.

В современных условиях стимулирование персонала организаций должно акцентироваться на индивидуальных потребностях сотрудников и быть адаптивным к изменениям. Особенно это касается ситуаций, когда организациям приходится работать в рамках ограниченного бюджета на стимулирование. В таких обстоятельствах необходимо больше внимания уделять нематериальным стимулам и интегрировать программы поощрения с мерами социальной поддержки.

Программы социальной защиты для сотрудников муниципалитетов должны способствовать не только их стимулированию, но и гарантировать достойный уровень социальной независимости, что в свою очередь будет противодействовать коррупции в государственных и муниципальных институтах.

Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" [4] определяет ключевые аспекты социального обеспечения и правовой защиты муниципальных служащих, гарантируя стабильность их социального статуса, что является основой для эффективности муниципального управления. Вот основные обеспеченные законом гарантии:

- создание условий для добросовестного выполнения непосредственных служебных обязательств, согласно утвержденным инструкциям;
- своевременная выплата заработной платы в соответствии с установленными нормативами;
- соблюдение режима труда и отдыха, включая соблюдение продолжительности рабочего времени, выходных и праздничных дней, а также обеспечение права на ежегодный оплачиваемый отпуск;
- предоставление медицинского обслуживания, которое также распространяется на членов семьи муниципального служащего, включая период после ухода на пенсию;
- гарантирование пенсионного обеспечения, включающего пенсии за выслугу лет, по инвалидности и предоставление пенсии членам семьи в случае смерти служащего во время исполнения служебных обязанностей;
- оформление обязательных страховок от ущерба, нанесенного здоровью или имуществу муниципального служащего, связанных с исполнением его служебных функций;

- обязательное социальное страхование на период службы и на время, следующее за его завершением, при условии, что утрата трудоспособности или заболевание связаны с выполнением должностных обязанностей;
- защиту личной безопасности муниципального служащего и его семьи от любых незаконных воздействий, угроз и насилия в процессе его профессиональной деятельности, в рамках условий, которые прописаны федеральным законодательством.

Таким образом, закон обеспечивает комплексный подход к социальной и правовой поддержке муниципальных служащих, что способствует повышению их работоспособности и лояльности, а также поддержанию высоких стандартов в муниципальной службе. В рамках законодательства Российской Федерации и нормативных актов субъектов федерации, а также положений уставов муниципального образования, муниципальные служащие имеют возможность получать дополнительные виды поощрений и наград, призванные способствовать повышению их мотивации и признательности за вклад в работу. К числу таких льгот относятся:

- система выражения благодарности служащим за их преданность и профессионализм;
- предоставление единовременных денежных премий за достижение значимых результатов [17].

В системе вознаграждения работников муниципальных служб складывается из фиксированного оклада, а также ряда дополнительных выплат. Эти выплаты учитывают уникальные аспекты их работы, такие как особенности должности, стаж работы и профессиональные достижения. Существует возможность получения дополнительного материального поощрения, включая квартальные и годовые премии, в соответствии с законодательством.

Система льгот для сотрудников охватывает широкий спектр жилищных опций: они имеют доступ как к служебным квартирам, так и к возможности

воспользоваться беспроцентной ипотекой с расчетом на длительный срок погашения. Что касается транспортных издержек, работники могут пользоваться служебным транспортом либо получать компенсацию за расходы на поездки. Для комфорта в командировках сотрудников оснащают необходимыми билетами, размещением и средствами для связи.

Касательно отпусков, установлен стандартный отпуск продолжительностью 30 дней, продолжительность которого может увеличиваться со стажем. Также доступны отпуска без сохранения зарплаты по уважительной причине и отпуска за особые условия работы. Помимо этого, пенсионная система направлена на поддержание достойного уровня жизни по завершению государственной службы, предусматривая выплаты до 80% от последней зарплаты. В нововведениях 2019 года закреплена возможность досрочного выхода на пенсию для муниципальных служащих с опытом от 16,5 лет. Законодательные нормы позволяют органам местного самоуправления расширять спектр социальных гарантий служащим, учитывая финансовые возможности территориальных образований и специфику рабочих условий. Федеральное законодательство устанавливает базовый уровень социальной защиты муниципальных работников, исключая возможность снижения или отмены установленных гарантий местными администрациями, гарантируя стабильность правового положения служащих.

Муниципальные органы власти выстраивают свою деятельность через реализацию комплексного подхода к защите профессиональных интересов служащих. Грамотное применение нормативных стандартов формирует благоприятный микроклимат внутри рабочего пространства, стимулируя профессиональный рост специалистов. Системный подход к организации труда позволяет сотрудникам государственных структур раскрывать личностный потенциал, планировать профессиональное развитие и выстраивать долгосрочные карьерные траектории в рамках муниципальной службы.

2 Анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет

2.1 Характеристика Администрации МО Никольский сельсовет

Администрация муниципального образования (МО) Никольский сельсовет, находящаяся в Оренбургском районе Оренбургской области, стоит в центре данного исследования. Адрес учреждения: село Никольское, улица В.Т. Обухова, дом 1, с индексом 460504. Связаться с администрацией можно по телефону или факсу (3532) 39-85-37.

Этот исполнительно-распорядительный орган наделен компетенциями для решения вопросов местного значения и осуществления определенных государственных полномочий, которые четко описаны в уставе сельсовета. Во главе административной структуры стоит глава сельсовета, под чьим руководством функционирует организация, имеющая линейно-функциональный характер. Линейный аспект заключается в иерархическом подходе управления, когда решения принимаются на верхнем уровне и передаются вниз, в то время как функциональный подход отражает распределение подразделений по специфическим функциям внутри структуры.

Основная цель деятельности администрации МО Никольский сельсовет ориентирована на благоустройство территории, под её юрисдикцией. Ключевые направления работы администрации включают:

- градостроительство и архитектуру;
- жилищные вопросы;
- здравоохранение;
- муниципальную службу и кадровую политику;
- образовательные вопросы;
- прием и обработка обращений граждан;

- организационные мероприятия;
- правопорядок и общественную безопасность;
- управление муниципальным имуществом;
- экологию;
- экономическое развитие.

Специализированные комитеты, отделы и дирекции муниципальной администрации реализуют профильные задачи согласно установленным компетенциям. Рабочий функционал административных подразделений охватывает системную координацию нижестоящих структур, комплексный анализ статистических данных, проведение исследований перспективного развития отраслевых направлений. Сотрудники подразделений формируют аналитические материалы, позволяющие совершенствовать управленческие механизмы, разрабатывают проектную документацию для руководителя муниципального образования, готовят законодательные инициативы. Ключевой задачей остается своевременное информирование руководства об актуальных событиях и значимых мероприятиях, проводимых региональными службами.

Стабильная динамика штатной численности персонала Администрации МО Никольский сельсовет за минувшие три года создает благоприятные условия для углубленного исследования профессиональных характеристик работников. Комплексная оценка компетенций муниципальных служащих позволяет определить соответствие их профессионального уровня текущим должностным требованиям и перспективным задачам развития местного самоуправления, включая долгосрочные административные преобразования.

Анализ нормативных документов администрации муниципального образования раскрывает комплексную систему гарантий, предоставляемых служащим в рамках осуществления профессиональной деятельности. Муниципальные работники получают всестороннюю поддержку при выполнении должностных обязанностей согласно действующему законодательству и внутренним регламентам организации. Правовые

механизмы обеспечивают надлежащие условия труда, социальную защищенность и профессиональное развитие кадрового состава местных органов власти.

Законодательство Российской Федерации предусматривает социальные гарантии для представителей муниципальной власти, прекративших исполнение служебных обязанностей. Муниципальные служащие сохраняют право на материальное обеспечение из средств местного бюджета при досрочном прекращении полномочий, структурных изменениях в органах управления либо утрате доверия. Период выплат ограничивается двенадцатью месяцами с момента освобождения от должности до начала новой трудовой деятельности. Данная мера социальной поддержки закреплена федеральными нормативными актами и обеспечивает защиту прав муниципальных служащих при вынужденном прекращении службы.

Действующее законодательство гарантирует муниципальным служащим компенсационные выплаты при переходе на нижеоплачиваемую должность, обеспечивая сохранение прежнего уровня денежного довольствия в течение двенадцати месяцев с момента назначения на новую позицию.

Реализуемые меры поддержки муниципальных служащих Никольского сельсовета демонстрируют недостаточную эффективность в привлечении квалифицированных специалистов административного аппарата, свидетельствуя о существующих системных недостатках в организации кадровой работы местного самоуправления.

Анализ динамики кадровой текучести требует всестороннего рассмотрения статистических показателей движения персонала. Тщательное исследование причин увольнений сотрудников, включая как добровольные уходы, так и административные решения о прекращении трудовых отношений, позволяет выявить существующие закономерности. Представленные в таблице 2 количественные данные служат надежной основой для определения актуальных проблем кадрового менеджмента и формирования долгосрочных тенденций. Полученные в ходе исследования

результаты создают фундамент для формирования комплексных мероприятий по совершенствованию методов привлечения профессиональных кадров и повышению уровня их закрепляемости в организации.

Таблица 2 – Динамика уровня текучести и количества уволенных по собственному желанию и порешению администрации

Наименование показателя	Единица	Динамика по годам				
-	Измер.	2021	2022	2023	2023г к 2022г	2023г к 2021г (базов.)
Численность персонала (среднесписочная)	Чел.	127	126	125	-1	-2
Количество уволенных по собственному желанию и желанию администрации	Чел.	40	42	47	-5	-7
Коэффициент текучести	%	31,4 9	33,3 3	37,6	4,27	6,11

Рассчитаем динамику уровня текучести (формула 1):

$$K_t = \text{Чув} / \text{Чсп} \cdot 100 \quad (1)$$

где K_t — коэффициент текучести;

Чув — численность уволенных по собственному желанию и порешению администрации;

Чсп — среднесписочная численность персонала.

$$2021 \text{ г.} - 40/127 \cdot 100 = 31,49$$

$$2022 \text{ г.} - 42/126 \cdot 100 = 33,33$$

$$2023 \text{ г.} - 47/125 \cdot 100 = 37,6$$

Статистические данные деятельности Администрации МО Никольский сельсовет демонстрируют негативную тенденцию ключевых показателей за

минувший двухлетний период. Сокращение штатной численности муниципальных служащих на полтора процента свидетельствует о возможной реорганизации кадрового состава либо растущей тенденции добровольных увольнений. Снижение производственных показателей сотрудников администрации на два процента указывает на существенное падение результативности выполняемых задач. Значительное увеличение показателя текучести кадров, достигшее трех целых шести десятых процента, демонстрирует усугубление кадровой нестабильности в муниципальном органе. Выявленная динамика требует комплексного пересмотра действующей системы материального стимулирования работников, внедрения дополнительных мер поддержки персонала, направленных на повышение заинтересованности сотрудников и улучшение качественных показателей деятельности администрации.

Продолжительность профессиональной деятельности сотрудников компании выступает фундаментальным показателем, характеризующим степень приверженности персонала и уровень профессионального мастерства коллектива. Вычисление данного параметра производится путем агрегирования совокупного трудового стажа работников конкретной должностной категории с последующим делением полученной величины на количественный состав анализируемой группы. Результирующий показатель средней продолжительности работы персонала позволяет оценить стабильность кадрового состава предприятия, выявляя необходимость организации дополнительного обучения вновь принятых специалистов либо формирования системы наставничества при выявлении недостаточного уровня производственного опыта.

Таблица 3 – Средний стаж в зависимости от количества человек в категории

Стаж	Единица измерения	Специалисты		
		2020	2021	2022
От 0 до 1 года	Чел.	26	54	49
От 1 до 3 (2)	Чел.	34	20	24
От 3 до 5 лет (4)	Чел.	43	36	36
Более 5 лет (6)	Чел.	24	16	16
Итого средний	лет	4,1	3,34	3,37

Математический анализ возрастной структуры рабочего коллектива основывается на последовательном вычислении демографических показателей каждой категории специалистов. Статистическая обработка персональных данных начинается с формирования возрастных групп и подсчета численности сотрудников в установленных диапазонах. Методика расчета среднего возраста включает суммирование индивидуальных показателей всех членов коллектива с последующим делением полученной величины на общее количество работающих специалистов.

Анализируя данные таблицы 4, содержащей детальную информацию о возрастных характеристиках управленческого состава, проведем математический расчет среднего возраста руководителей. Методика вычисления предполагает суммирование индивидуальных возрастных показателей каждого представителя административного звена с последующим делением полученной суммы на количественный состав руководящих работников. Результаты проведенного анализа возрастной структуры управленческого персонала создадут фундаментальную базу для формирования кадровой политики организации, включая разработку перспективных программ карьерного роста сотрудников.

Таблица 4 – Средний стаж в зависимости от возраста

Возрастная категория	Единица измерения	Руководители		
		2020	2021	2022
До 30 лет (27)	Чел.	-	1	4
31-40 лет (35)	Чел.	8	4	8
41-50 лет (45)	Чел.	15	7	7
Свыше 50 лет (52)	Чел.	2	1	-
Итого средний возраст	лет	43,3	41,8	36,9

Анализ возрастной структуры муниципальных служащих Никольского сельсовета демонстрирует сбалансированное распределение кадрового состава. Руководящие должности занимают специалисты со средним возрастом 36,9 лет, технический персонал представлен сотрудниками, чей средний возраст составляет 34,2 года. Статистические данные подтверждают соответствие возрастных параметров общепринятым профессиональным стандартам, варьирующимся между 35-38 годами. Достигнутая профессиональная зрелость муниципальных служащих характеризуется накопленным практическим опытом, высоким уровнем компетенций и выраженной мотивацией к карьерному развитию.

Статистический анализ демографических показателей выявил характерные возрастные различия между категориями персонала компании. Профессиональные специалисты демонстрируют медианный возраст 28,7 лет, тогда как производственный персонал преимущественно представлен сотрудниками около 26,2 лет. Данный возрастной период традиционно характеризуется максимальной профессиональной активностью, стремлением к карьерному росту и активным саморазвитием. Молодые сотрудники уделяют значительное внимание постановке конкретных профессиональных задач, планомерно совершенствуя навыки и расширяя спектр профессиональных компетенций.

Профессиональное развитие персонала требует создания благоприятных условий для карьерного роста через вовлечение специалистов в многопрофильные проекты, расширяющие компетенции и стимулирующие преодоление сложных задач. Молодой коллектив организации, средний возраст которого составляет 28,8 года, находится в активной фазе становления профессиональной идентичности и адаптации к специфике рабочей среды.

Математический подход к вычислению возрастных показателей персонала различных категорий основывается на комплексном анализе статистических данных, представленных в таблице 5. Вычисление средневзвешенного значения возрастных параметров сотрудников путем математического агрегирования индивидуальных показателей создает фундаментальную основу для формирования долгосрочных программ развития человеческого капитала организации.

Таблица 5 – Возрастной состав работников Администрации МО Никольский сельсовет за 2020-2022 гг.

Возрастная категория	Единица измерения	Динамика по годам		
		2020	2021	2022
До 30 лет	Чел.	24	29	32
31-40 лет	Чел.	57	41	41
41-50 лет	Чел.	32	33	38
Свыше 50 лет	Чел.	14	23	14

Комплексная оценка кадрового состава организации включает многогранный анализ профессиональных качеств и компетенций работников. Квалификационный аудит персонала охватывает текущую результативность рабочих групп, профессиональные навыки специалистов, индивидуальные достижения сотрудников, а также перспективные возможности развития человеческого капитала в контексте долгосрочных целей предприятия. Систематический мониторинг трудового потенциала позволяет своевременно

выявлять области профессионального роста персонала, необходимые для успешной реализации стратегических планов компании и адаптации к динамично меняющимся рыночным условиям.

Комплексная оценка кадрового потенциала предприятия требует глубокого анализа профессиональной подготовленности коллектива к выполнению стратегических задач. Грамотный анализ включает многоуровневое исследование квалификационных характеристик сотрудников, перспектив профессионального совершенствования специалистов, возможностей карьерного продвижения работников внутри организационной структуры компании.

Разработка кадровой стратегии предприятия основывается на фундаментальных управленческих принципах и методологических подходах к организации трудовых ресурсов.

Диапазон реализуемых инициатив охватывает локальные проекты небольшого масштаба, постепенно расширяясь до комплексных трансформационных программ, затрагивающих всю организационную структуру предприятия.

Современные организации варьируют подходы к рекрутингу персонала, комбинируя внутренние резервы с привлечением специалистов извне, что позволяет формировать эффективную систему кадрового менеджмента через интеграцию передовых управленческих методик и практик в корпоративную культуру предприятия.

Детальный анализ стратегических подходов к найму сотрудников, представленных в таблице 6, раскрывает комплексную методологию формирования кадрового состава организации. Глубинное исследование представленных материалов способствует определению максимально результативных инструментов рекрутинга, направленных на создание высококвалифицированной команды специалистов, реализующих долговременные стратегические задачи компании.

Таблица 6 – Основные источники найма работников Администрации МО Никольский сельсовет

Источники найма	Категории персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
Внутренние	-	+	-
Внешние	+	+	+

Недостаточная проработанность внутренних механизмов кадрового отбора существенно ограничивает возможности формирования управленческого звена из перспективных сотрудников организации. Отсутствие четко выстроенной системы карьерного продвижения приводит к снижению профессиональной мотивации амбициозных специалистов, препятствуя полноценной реализации их потенциала в рамках компании. Сложившаяся ситуация негативно сказывается на вовлеченности персонала в рабочие процессы, замедляя развитие организационной структуры предприятия.

Администрация муниципального образования Никольский сельсовет успешно реализует комплексную программу профессиональной подготовки сотрудников, включающую наставничество опытных специалистов и регулярное повышение квалификации персонала на базе профильных образовательных учреждений.

Профессиональное становление специалиста происходит непосредственно во время исполнения должностных обязанностей, где фундаментальные академические познания органично дополняются прикладными умениями, формируя комплексную систему профессиональных компетенций.

Специализированные учебные заведения и тренинговые центры предоставляют возможность временного освобождения сотрудников от профессиональных обязанностей для углубленного изучения программ повышения квалификации, направленных на совершенствование

профессиональных навыков и компетенций работников различных отраслей.

Анализ мотивационных факторов и условий труда муниципальных служащих Администрации проводится на основе специализированной модели характеристик трудовой деятельности, подробно представленной в материалах исследования. Глубокое понимание стимулирующих механизмов и рабочей среды позволяет существенно повысить уровень удовлетворенности сотрудников, что напрямую отражается на производительности труда всего коллектива.

Таблица 7 – Модель мотивационных характеристик работы в Администрации МО Никольский сельсовет

Важнейшие значения работы	Важнейшие психологические состояния	Мотивация работника и итоги
-разнообразие профессиональных навыков	-ощущение важности деятельности	-высочайшая внутренняя рабочая мотивация
	-ответственное отношение за итоги работы	-высочайшее удовлетворение от работы
-целенаправленность, целостность деятельности	-гордость за эффективное завершение работы	-не большое количество прогулов
-важность деятельности	-появившаяся потребность работающих в проф. росте	-повышение уровня профессионализма

Муниципальное образование Никольский сельсовет столкнулось с существенными препятствиями в сфере реализации кадровой стратегии. Применяемые методы управления человеческими ресурсами демонстрируют недостаточную согласованность со стратегическими целями развития администрации. Выявленное несоответствие между практическими аспектами кадровой деятельности и долгосрочными задачами организации диктует необходимость глубинного исследования сложившейся ситуации, результаты которого послужат основой для модернизации механизмов работы с персоналом.

Администрация внедряет комплексный анализ кадровой структуры, применяя методологию стратегического планирования для совершенствования управленческих процессов. Масштабная оценка внутренних ресурсов позволяет выявить существующий потенциал системы управления кадрами и определить направления дальнейшего развития организации. Результаты проведенного исследования, представленные в таблице 8, демонстрируют ключевые аспекты текущего состояния кадровой политики и перспективные направления модернизации. Полученные аналитические данные служат фундаментом для разработки эффективных управленческих решений, направленных на достижение стратегических ориентиров компании.

Таблица 8 – SWOT-анализ управления персоналом Администрации МО Никольский сельсовет

Сильные стороны	Слабые стороны
Невысокая текучесть кадров Присутствие опытных управленцев Присутствие опытных консультантов Высочайшая квалификация работающих в организации. Эффективно оборудованные рабочие места. Социальная поддержка работающих в организации	Необходимость обучения персонала Низкомотивированный персонал Отсутствие оценки итогов труда
Возможности	Угрозы
Совершенствование социальной защищенности работающих в организации Введение в действие результативной системы премирования и материальной помощи Аттестация персонала Совершенствование межличностных отношений между сотрудниками и администрацией	Отсутствие потенциальных претендентов на руководящие посты Невысокая заинтересованность работников в итогах труда Миграция работников в иные организации

Комплексный анализ управленческой деятельности администрации муниципального образования Никольский сельсовет включал многоаспектную оценку действующих механизмов руководства территорией. Методология исследования базировалась на систематическом мониторинге

ключевых показателей эффективности, глубинном изучении документооборота, анкетировании сотрудников и проведении структурированных интервью с представителями местного самоуправления. Полученные результаты позволили выявить приоритетные направления модернизации административного аппарата, оптимизировать распределение должностных обязанностей и усовершенствовать систему принятия управленческих решений в рамках установленных полномочий муниципального образования.

Методика разработки рабочего плана представляет собой фундаментальный аспект управленческой деятельности, требующий глубокого анализа и систематического изучения для достижения максимальной результативности административных процессов.

Комплексная оценка административных методов руководства выявила количественные и качественные показатели результативности применяемых управленческих решений в контексте установленных целевых ориентиров муниципального управления. Глубинный анализ существующих практик позволил определить степень соответствия реализуемых мер стратегическим задачам и приоритетным направлениям развития местного самоуправления.

Тщательный анализ кадрового состава организации включил всестороннее исследование профессиональных компетенций работников, распределение сотрудников по должностным категориям и комплексную оценку штатной численности предприятия.

Анализ эффективности работы административных органов управления позволил оценить качественные и количественные показатели их деятельности. Многоуровневая система оценки включала исследование ключевых параметров результативности, степени достижения поставленных целей и рациональности использования имеющихся ресурсов. Комплексный подход к изучению механизмов функционирования управленческих структур выявил существенные закономерности и особенности административной деятельности в современных условиях. Глубинное исследование процессов

принятия решений и реализации управленческих функций способствовало формированию объективной картины текущего состояния системы административного управления.

Всесторонний анализ управленческой деятельности организации включил обширную систему метрик, охватывающую количественные индикаторы эффективности наряду с качественными параметрами результативности менеджмента.

В рамках проведенного исследования разработан комплексный анализ административной структуры, раскрывающий потенциальные направления совершенствования системы управления кадровым составом организации. Методология SWOT-анализа позволила выявить ключевые характеристики существующей модели руководства персоналом, включая внутренние преимущества и недостатки рабочих процессов. В рамках исследования был проведен анализ внешних факторов, оказывающих влияние на работу административных структур. В процессе изучения были выявлены ключевые направления, способные обеспечить рост эффективности управленческой деятельности, а также потенциальные угрозы стабильности организационного устройства. Фиксация и взвешивание всех этих аспектов подготавливают почву для разработки стратегически обоснованных подходов к усовершенствованию кадровой политики предприятия, позволяя более точно адаптироваться под текущие задачи и цели.

Анализ предшествующих методологий совершенствования управленческих механизмов позволил систематизировать накопленный опыт и определить перспективные направления дальнейшего развития. Детальное изучение реализованных подходов способствовало выявлению эффективных практик и существующих ограничений в области оптимизации систем управления. Проведенное исследование предоставило возможность сформировать комплексное представление о текущем состоянии методологической базы и наметить пути устранения выявленных недостатков.

Современная система мероприятий по стимулированию персонала

включает комплексные решения для роста производительности труда и профессиональной самореализации работников. Разработанные методики мотивации позволяют создавать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую достижению высоких показателей эффективности и формированию позитивного отношения сотрудников к выполняемым задачам.

Разработанная методика управления персоналом способствует планомерному совершенствованию административных процессов, создавая фундамент для качественного роста производительности труда муниципальных служащих. Системный подход к организации рабочих процессов формирует благоприятную среду для профессионального развития сотрудников, обеспечивая высокие стандарты государственного управления. Грамотное применение современных методов руководства позволяет достигать максимальной результативности при решении поставленных задач в рамках муниципального управления.

2.2 Анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет

Профессиональная мотивация сотрудников служит ключевым фактором успешной деятельности организации, где индивидуальные рабочие стандарты и карьерные приоритеты работников формируют основу их производственной активности, существенно влияя на профессиональное развитие и определяя жизненную траекторию специалистов в долгосрочной перспективе.

Отдел кадров организации провел комплексное исследование мотивационных аспектов сотрудников с учетом их распределения по функциональным подразделениям. Глубокий анализ специфических особенностей каждого структурного звена позволил определить ключевые стимулы профессиональной деятельности работников, влияющие на достижение стратегических задач компании.

Результаты комплексного исследования трудовой мотивации персонала,

систематизированные согласно основным категориям, отражены в таблице 9. Полученные аналитические данные создают фундаментальную базу для углубленного научного исследования мотивационных механизмов, одновременно предоставляя руководству практический инструмент совершенствования производственных процессов и оптимизации рабочей среды организации.

Таблица 9 – Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определённой группе работников Администрации МО Никольский сельсовет

Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации 3-4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	Специалисты: стаж работы в организации менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы в организации 10-15 лет
Получение более интересной творческой работы	Специалисты: молодые сотрудники до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, специалисты: независимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, специалисты, руководители: стаж работы 1-2 года и 10-15 лет
Улучшение организации труда	Специалисты: стаж работы 3-4 года

Мотивационный анализ сотрудников Администрации Никольского сельсовета выявил существенные различия в трудовых приоритетах разных демографических групп. Представители мужского пола от двадцати пяти до тридцати девяти лет демонстрируют высокую заинтересованность в прямой корреляции между профессиональными результатами и материальным вознаграждением. Молодые специалисты администрации отдают предпочтение возможностям самовыражения и нестандартного подхода к

решению задач. Сотрудницы старше сорока пяти лет проявляют тенденцию к сужению спектра профессиональной мотивации, концентрируясь преимущественно на стабильности занятости и сохранении текущей должности.

Статистический анализ, проведенный департаментом трудовых ресурсов и финансового обеспечения муниципального управления за трехлетний период 2020-2022 годов, выявил устойчивую тенденцию среди служащих всех уровней к повышенному вниманию материальному благосостоянию и производственной безопасности. Особую значимость для квалифицированных специалистов, большинство из которых имеют высшее образование и продолжают повышать профессиональную компетенцию, приобретают перспективы должностного роста и развития в рамках организационной структуры (Приложение А, таблица А.1).

Регулярное проведение комплексных исследований удовлетворенности персонала Администрации рабочими условиями позволяет получить глубокое понимание текущего состояния коллектива. Руководство организации уделяет пристальное внимание анализу материальных и нематериальных аспектов мотивации сотрудников. Результаты проведенного анкетирования работников Администрации, представленные в таблице 10, отражают степень удовлетворенности различными компонентами профессиональной деятельности.

Комплексный анализ мотивационных характеристик работников служит фундаментальным инструментом при формировании программ развития персонала, направленных на качественное улучшение производственных показателей и достижение максимальной вовлеченности каждого члена коллектива в рабочий процесс.

Таблица 10 – Шкала оценки результатов анкетирования

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Аналитические данные таблицы демонстрируют разнообразные показатели удовлетворенности служащих муниципального образования Никольский сельсовет различными аспектами профессиональной деятельности. Представленные результаты исследования позволяют составить комплексную картину восприятия сотрудниками условий труда, материального вознаграждения и социально-психологического климата в коллективе.

Таблица 11 – Степень удовлетворенности работников Администрации МО Никольский сельсовет организацией и условиями труда

Содержание вопроса	Доля уд.	Индекс	Степень
-	ответов	удовлетворенности	удовлетворенности
Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	20%	0,2	Низкая
Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	45%	0,45	Средняя
Оценка уверенности в завтрашнем дне у работников Администрации МО Никольский сельсовет	45%	0,45	Средняя
Оценка положения дел в Администрации МО Никольский сельсовет	55%	0,55	Средняя
Оценка отношения работников организации к условиям работы	80%	0,80	Высокая

Продолжение таблицы 11

Содержание вопроса	Доля уд.	Индекс	Степень
-	ответов	удовлетворенности	удовлетворенности
Удовлетворены ли вы организацией труда в Администрации МО Никольский сельсовет	40%	0,4	Средняя
Удовлетворены ли вы организацией отдыха в Администрации МО Никольский сельсовет	80%	0,8	Высокая
Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	55%	0,55	Средняя
Состояние отношений между администрацией и работниками	40%	0,4	Средняя

Анализ удовлетворенности персонала Администрации Муниципального Образования Никольский сельсовет выявил дифференцированное восприятие рабочей среды сотрудниками. Проведенное исследование демонстрирует распределение показателей удовлетворенности по девяти ключевым параметрам трудовой деятельности. Максимальную положительную оценку получили два критерия рабочей среды, шесть параметров характеризуются средним уровнем удовлетворенности работников, минимальное значение зафиксировано по одному показателю. Комплексная оценка условий труда муниципальных служащих соответствует среднему уровню удовлетворенности.

Таблица 12 – Стимулы мотивации труда, не требующие инвестиций со стороны Администрации МО Никольский сельсовет

Наименование	Результат
Поздравления с днём рождения	Изучение ряда влиятельных внешних элементов было проведено, чтобы понять их воздействие на административные процессы. Пристальное внимание было уделено ключевым тенденциям, способным улучшить результативность управления, и выявлены
«Витрина успехов» или «доска почёта»	Рекомендуется акцентировать внимание на публикациях в СМИ, которые раскрывают положительные аспекты работы сотрудников организации. Регулярное включение отрывков из прессы в корпоративные материалы может послужить дополнительным стимулом для команды. Кроме того, ценно ознакомление с настроениями клиентов посредством оглашения их отзывов, например, из книги отзывов и предложений, что также способствует формированию обратной связи и повышению удовлетворенности клиентов.
«Листок позора»	В ситуациях, когда сотрудники систематически нарушают установленные стандарты и нормы, налажены механизмы коррекции. Один из вариантов - использование специального документа, условно называемого «лист позора», который фиксирует профессиональные промахи. Однако для сохранения конфиденциальности и избежания негативного воздействия на самооценку персонала, личные данные в данном документе могут быть анонимизированы или зашифрованы. Это позволяет поддерживать корпоративный порядок и дисциплину без создания ненужного напряжения в коллективе и ущемления чувства достоинства сотрудников.
Вымпелы и кубки лучшему работнику	Эффективность системы поощрений возрастает, когда критерии для получения наград, таких как вымпелы или кубки, четко определены и доступны сотрудникам. Ценность таких наград усиливается их объективностью, реалистичностью в достижении и ясностью для каждого члена команды. Когда работники понимают, какие конкретно действия и результаты ведут к признанию, это стимулирует их к соревнованию в профессиональной сфере, способствуя таким образом повышению общей продуктивности и мотивации.

Продолжение таблицы 12

Наименование	Результат
«Легенды организации»	Сотрудники с длительным стажем работы в компании, которые оказали значительное влияние на ее становление и прогресс, заслуживают особого уважения и признания. Их посвященность делу, добытый опыт и накопленные знания являются бесценным ресурсом для любой организации. Они не только дополняют историю компании своими личными вкладами, но и часто берут на себя роль менторов для новых поколений сотрудников, передавая навыки и профессиональные ценности.
Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста	Траектория профессионального развития в организации часто обозначается как карьерная лестница, при этом каждая ступенька символизирует определенный рабочий разряд или уровень ответственности внутри одной и той же должности. В рамках этой структуры, признание стажа и экспертизы сотрудника может выражаться через его присвоение роли наставника для новичков. Это выдвижение не просто обозначает доверие к компетенциям данного сотрудника, но и служит признаком его профессионального роста и личной значимости внутри коллектива.

Комплексный подход к оценке мотивационных инструментов требует детального рассмотрения возрастной динамики профессионального становления сотрудников. Профессиональный путь специалиста традиционно разделяется на несколько последовательных периодов развития. Начальная стадия становления охватывает возрастной диапазон от пятнадцати до двадцати пяти лет, когда молодые специалисты определяют направление профессиональной деятельности. Следующее десятилетие характеризуется активным формированием профессиональных компетенций и накоплением практического опыта. Период максимальной профессиональной активности приходится на возраст от тридцати до сорока пяти лет, продолжаясь вплоть до шестидесяти лет. Завершающая стадия карьерного цикла наступает после шестидесяти лет, знаменуя постепенное снижение интенсивности трудовой деятельности. Материалы, представленные в таблице 12, раскрывают профессиональные характеристики, значимые при отборе управленческих кадров.

Совершенствование принципов мотивационного воздействия на

персонал требует глубокого пересмотра действующей управленческой модели организации. Ключевым фактором эффективности выступает профессиональная компетентность руководителя, его индивидуальный стиль лидерства и применяемый инструментарий управленческого влияния, что подтверждается данными исследования, представленными в материалах аналитического отчета.

Таблица 13 – Личные качества, способствующие карьерному росту сотрудников Администрации МО Никольский сельсовет

Наименование	Показатель
Самые необходимые из них	
Перспективы интеллектуального роста	Некоторые качества лидеров являются неотъемлемой частью их личности, врождёнными и устойчивыми к изменениям. Такие иннативные атрибуты часто становятся центральными в их способности принимать важные решения. Они играют решающую роль в формировании эффективного управленца, способного ориентироваться в сложных обстоятельствах и направлять команду к успеху.
Ярко выраженные лидерские качества	Знаком влиятельного лидера является не стремление к доминированию или контролю над каждым членом команды, а его способность заслужить уважение и стать авторитетом для всего коллектива. Именно такая личность становится магнитом для людей, которые естественным образом стремятся быть в его обществе и следовать за его примером.
Коммуникативные способности	Одним из ключевых навыков, важных для любого профессионала, является умение налаживать эффективные взаимоотношения. Это включает в себя способность к общению в раскованной и расслабленной манере, делая встречи и диалоги легкими и приятными для всех участников. Такой подход облегчает распределение задач, обмен знаниями и идеями, и помогает создавать позитивный климат в коллективе.

Продолжение таблицы 13

Наименование	Показатель
Спокойствие, природная уравновешенность	Эмоциональная устойчивость часто является врожденной характеристикой, однако её можно и необходимо развивать и совершенствовать. Для тех, кто оказывается в роли лидера, это качество набирает особую значимость. Под давлением экстраординарных обстоятельств важно сохранять спокойствие и не поддаваться истерическим реакциям, что демонстрирует силу духа и стабильность. Личные проблемы, будь то недомогания или плохое настроение, не должны влиять на профессиональное поведение лидера и его обращение с коллегами.
Порядочность и самокритичность	Безупречность исследовательских данных зависит от всего персонала, включая и тех, кто находится в подчинении, и коллег на равных. Руководящие сотрудники организации должны отличаться соответствующими качествами, чтобы добиваться точности и достоверности в оценках и выводах. В свете этих требований, HR-специалисты обязаны проявлять повышенное внимание к любым признакам неудовлетворенности или предвзятости, которые кандидат на должность может выражать по отношению к работодателю или его представителям. Такой подход позволяет своевременно распознавать потенциальные риски и препятствовать негативному влиянию на корпоративную культуру и достижение целей организации.
Базовые деловые качества претендента	
Способность к творчеству	Способность к нестандартному мышлению и решению задач в уникальной манере является важным атрибутом для кандидата на руководящую должность. Приверженность только строгим шаблонам и неспособность адаптироваться к новым вызовам могут свидетельствовать о том, что такой человек может оказаться не в состоянии эффективно справляться с руководящими функциями, где требуется гибкость и творческий подход к решению проблем.
Ответственность	Наличие врождённой склонности к внимательности является основой, однако развитие этого качества осуществляется постепенно и требует целенаправленных усилий.

Комплексный анализ профессиональных компетенций руководящего состава и специализированного персонала требует систематизации квалификационных требований к должностным позициям, учитывая необходимый уровень развития профессиональных навыков. Распределение материальных стимулов среди сотрудников должно осуществляться по четко установленным критериям эффективности. Формирование действенной

системы мотивации персонала в администрации муниципального образования Никольский сельсовет предполагает проведение предварительного исследования мнений работников путем анкетирования для выявления индивидуальных мотивационных факторов, способствующих повышению производительности труда согласно данным, представленным в таблице 14.

Таблица 14 – Стимулы мотивации труда, требующие инвестиций, распределяемые адресно

Наименование	Показатель
Безвозмездная материальная помощь	Рождение ребенка, свадьба, тяжелое заболевание ближайших родных или их смерть
Проведение обучения за счет организации	Стопроцентная оплата обучения имеет малоэффективный характер — работник может в недостаточном плане оценивать такую возможность, небрежно относиться к обучению. Эффективным является соответствие: 70% – организация 30% — работник (конечно в том аспекте, когда организация заинтересовано в прохождении работником данного обучения).
Полная или частичная оплата проезда к местам отдыха или самого отдыха.	-
Выплата путевок работающим в организации и членам их семей на лечебные процедуры, отдых, путешествия.	-
Содействие в устройстве детей работников в лагеря отдыха, учебные учреждения	Детские сады, школы
Предоставление служебного автотранспорта.	-
Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник использует домашний или сотовый телефон и пользуется домашним Интернетом в служебных задачах.	Материальное стимулирование дает возможность иметь широчайший спектр в «обратной связи», реакции и отношении работающих в организации сотрудников к работе.

В контексте рассматриваемой системы можно выделить два основных элемента. Первый – это универсальность доступа, позволяющая каждому человеку, соответствующему определённым критериям или оказавшемуся в специфической ситуации, пользоваться данной системой. Второй – это разработка персонализированных мотивационных стимулов, необходимых для стимулирования работы и производительности.

Важность системы мотивации персонала не может быть недооценена,

поскольку она является фундаментальным элементом в более широкой системе управления любой организацией. Эффективность мотивационной системы обусловлена продуманными целями и методическими подходами, которые, в свою очередь, основываются на общей миссии и стратегии организации, а также на выбранном стиле управления.

Конкретные задачи и сложности, с которыми сталкивается система мотивации в структуре администрации МО "Никольский сельсовет", демонстрируются в визуальном изображении, представленном на рисунке 1.



Рисунок 1 – Дерево проблем системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет

Итак, исходя из анализа проведённого исследования, можно заключить, что эффективное устранение выявленных проблем предполагает разработку чётко структурированного плана [14]. Данный план является набором целенаправленных действий, которые строго ориентированы на достижение predetermined целей в установленные сроки. Главная задача этого плана - наращивание уровня мотивации и активизация работоспособности среди сотрудников администрации МО "Никольский сельсовет".

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Администрации МО Никольский сельсовет

Для повышения производительности и вовлеченности сотрудников организации применяются различные стратегии мотивации. Одной из передовых стратегий является использование геймификации в системе вознаграждения. Данный подход вносит элементы игры в рабочий процесс, стимулируя тем самым работников и повышая интерес к выполнению задач.

Кроме того, для поддержания высокой квалификации и профессионального роста сотрудников проводятся программы обучения, включающие в себя ежегодную аттестацию. Эти меры направлены на обеспечение соответствия уровня знаний и навыков сотрудников текущим требованиям и повышение их компетентности.

Организационная культура также способствует мотивации персонала, в частности, через введение корпоративных праздников и системы наград. Признание и вознаграждение успехов сотрудников способствуют укреплению командного духа и лояльности к компании.

Общий успех организации во многом зависит от мотивации её персонала. Данная мотивация формируется через стимулы, способствующие желанию сотрудников добиваться высоких результатов в работе. Различают два типа мотивационных методов: материальные и нематериальные. Материальные включают в себя награды и штрафы, в то время как нематериальные подходы фокусируются на таких аспектах, как признание, обучение и корпоративная культура.

Геймификация как метод также представляет интерес. В широком смысле она подразумевает применение игровых механик в непривычной, неигровой среде. Существует три основных вида геймификации:

направленная на стимулирование внутренних мотивов персонала, на вовлечение клиентов или на изменение поведения людей в целом [13].

Важно заметить, что хотя геймификация обладает потенциалом улучшить производительность, ее практическое применение встречается не так часто, согласно исследованиям, всего 29% компаний интегрируют этот подход в свою рабочую среду.

Для улучшения качества образования и развития профессионализма государственных служащих предлагаются следующие инновационные стратегии и методологии:

- разработка индивидуализированных программ обучения, адаптированных под специфические потребности и уровень знаний каждого должностного лица. Это включает в себя персональный подход к выбору необходимых курсов и модулей для оптимального профессионального роста;
- использование электронных образовательных ресурсов и технологий, таких как онлайн-курсы, вебинары и интерактивные платформы для расширения доступа к обучению. Это позволит служащим обновлять свои знания и навыки гибко и в соответствии с личным графиком;
- поставщикам кадровых услуг предложен общий план действий для организации мероприятий, направленных на профессиональное развитие;
- провести анализ потребностей в обучении на основе текущих и будущих требований к должностным лицам;
- разработать и внедрить комплексную программу обучения, сопровождаемую четкими критериями оценки эффективности;
- установить партнерские отношения с образовательными учреждениями и центрами переподготовки для поддержания актуального содержания курсов и интеграции лучших практик.

Для иллюстрации рекомендованных методов планирования и продвижения по службе представлены схемы и рисунки в дополнительных материалах. Эти визуальные алгоритмы могут служить руководством для построения эффективного процесса профессионального развития, подчеркивая последовательные шаги от определения образовательных нужд до выполнения рабочих задач на новом уровне квалификации.

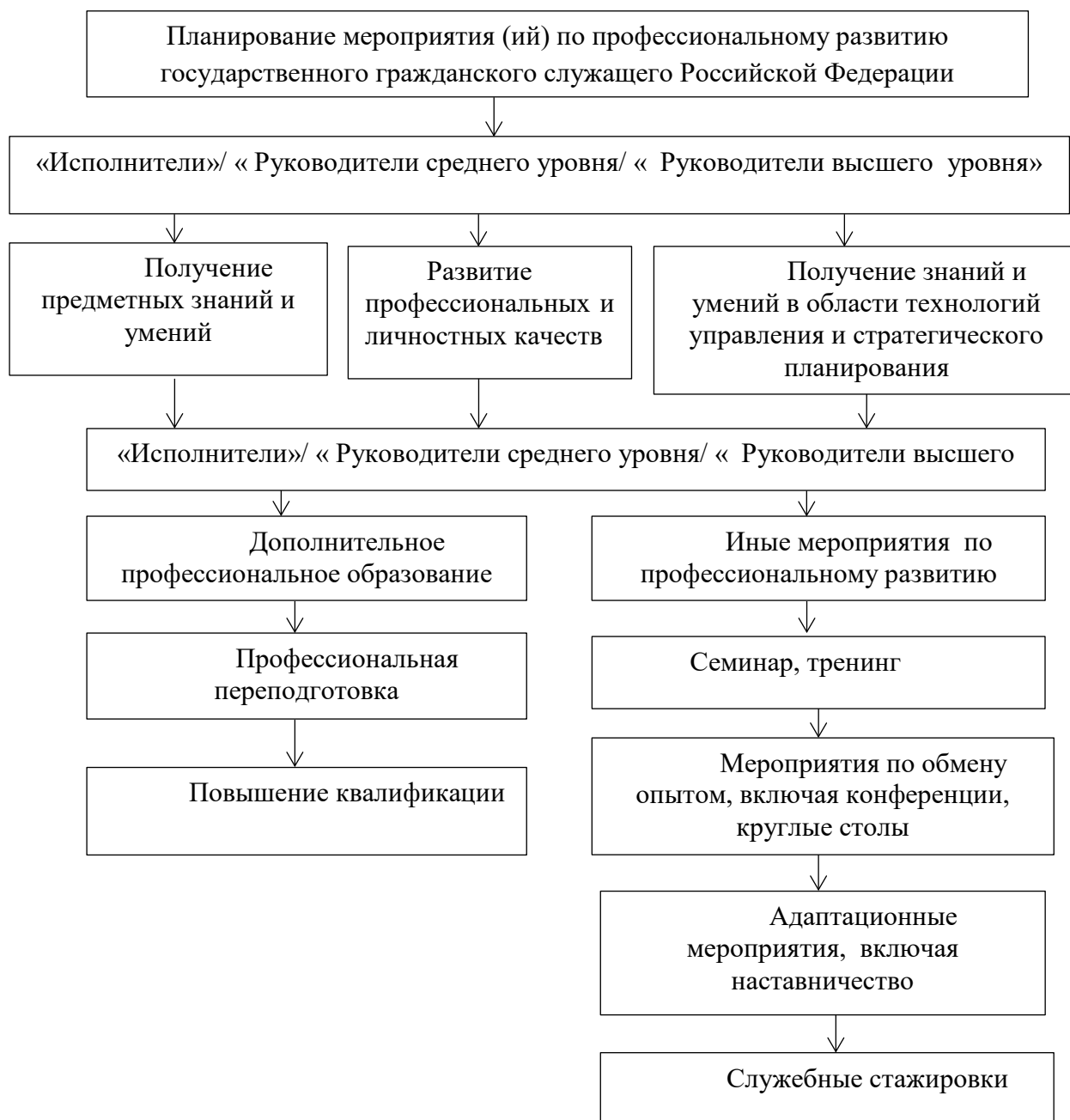


Рисунок 2 - Рекомендуемые подходы к планированию мероприятий по профессиональному развитию

Семинары как форма профессионального обучения играют ключевую роль в раскрытии потенциала участников. Эти интерактивные занятия уникальны тем, что стимулируют активное вовлечение всех присутствующих. В процессе семинара участники коллективно работают над рассмотрением реальных проблематик, создают совместные стратегии разрешения вопросов и пользуются взаимным опытом для генерации оригинальных идей.

Традиционный подход к проведению тренингов, когда образовательные материалы считались эксклюзивным достоянием тренеров и организаторов, постепенно трансформировался. В настоящее время освещение учебных программ и доступ к тренинговому контенту стали более открытыми благодаря широкому распространению информации и знаний через цифровые каналы [15].

Порядок и методы реализации учебных проектов детализированы в уставе проекта, представленном в таблице 15. Этот документ является основополагающим для понимания структуры, целей и задач предстоящей учебной программы, а также содержит указания относительно ресурсов, временных рамок и управленческих процессов.

Таблица 15 - Устав проекта

Название проекта: Разработка информационной системы управления персоналом	Подготовлен:
Дата: 22 февраля 2025 г	Утвержден: 22 февраля 2025 г
Основание для запуска данного проекта лежит в недостаточном уровне мотивационных механизмов, существующих в компании. Слаборазвитые системы поощрения и стимулирования работников приводят к использованию устаревших и элементарных методов в управлении персоналом. Это, в свою очередь, ведёт к снижению общей производительности, падению качества работы и потенциально способствует повышению текучести кадров. Внедрение проекта по оптимизации системы мотивации предполагает обновление подходов к стимулированию сотрудников, что должно привести к созданию конкурентного преимущества компании. Ожидаемыми результатами являются повышение удовлетворённости персонала, усиление его лояльности к компании, стимулирование инновационного подхода к выполнению задач и, как следствие, укрепление позиций компании на рынке. Также проект призван решить вопрос обустройства среды для роста и развития сотрудников через целенаправленное внедрение современных и эффективных инструментов HR, которые будут способствовать повышению мотивации и профессионального уровня сотрудников.	
Цель проекта - повысить эффективность труда и производства; - оптимизировать управление; - повысить стоимость компании.	
Описание проекта высокого уровня. Руководство получит методы мотивации персонала.	
Требования к проекту высокого уровня Руководство получит инструмент для мотивации персонала. Руководство получит возможность управления персоналом. Работники получат дополнительные бонусы и поощрения. Сократятся издержки на рабочую силу.	
В процессе ведения любого проекта существуют различные категории высокоуровневых рисков, каждая из которых требует внимания и тщательного управления: Риски, связанные с участниками проекта. Возможные задержки и невыполнение обязательств со стороны участников, а также трудности, связанные с интеграцией новых членов команды. Коммерческие риски. Неопределенность относительно успеха продукта на рынке и ожидаемых практических результатов работы над проектом. Финансовые риски. Вопросы, связанные с получением, распределением и использованием финансов, сроками выполнения проекта и периодом окупаемости инвестиций. Политические риски. Влияние политической конъюнктуры, которое может повлиять на выполнение проекта и его результаты. Юридические риски. Риски, связанные с изменениями в законодательстве, правовыми спорами или неправильным оформлением документации. Риски, связанные с другими проектами. Конкуренция за ресурсы и внимание руководства с другими проектами внутри организации может привести к задержкам и другим сложностям в выполнении поставленных задач. Управление этими рисками предполагает их идентификацию, анализ, планирование ответных мер и мониторинг, что позволит снизить негативное влияние на проект и повысить шансы его успешной реализации.	
Бюджет проекта 85000	
Перечень заинтересованных сторон Инвестор Заказчик Функциональный заказчик	

Для обеспечения успешного выполнения проекта необходимо проходить через критически важные стадии организации и планирования:

- идентификация участников проекта: это первый и фундаментальный шаг, включающий в себя определение всех заинтересованных сторон и их вклад в проект;
- определение ролей: каждому участнику проекта присваивается конкретная роль с четкими обязанностями и ожидаемыми результатами, что способствует эффективному распределению задач и ответственности;
- установление порядка взаимодействия: разрабатывается схема коммуникации и координации между членами проекта, что важно для синхронизации усилий и избегания недоразумений;
- формирование команды управления: на этом этапе создается группа управленцев, отвечающая за стратегическое руководство проектом, распределение ресурсов, принятие решений и мониторинг хода работы.

Составление проектной команды: выбираются исполнители, обладающие необходимыми навыками и знаниями, для выполнения конкретных задач проекта. Разработка организационной структуры управления: создается иерархия управления, которая обеспечивает чёткость и эффективное функционирование всех процессов в рамках проекта.

Каждый из этих этапов требует внимательного анализа, планирования и внедрения со стороны руководства проекта для укрепления основ успешной реализации проекта и достижения поставленных целей.

Таблица 16 - Организация и управление проектом

Вид работ	Сроки	ответственность
Руководитель (Генеральный конструктор)	59	Определение общих временных рамок выполнения проекта. Разработка подробной сметы затрат. Выбор и назначение авторского коллектива. Отбор квалифицированных экспертов и рецензентов. Проведение редакционной работы над курсом. Ревизия и одобрение основных элементов содержания курса. Регулярная коррекция и утверждение сметы в соответствии с изменениями проекта. Непрерывное взаимодействие с заказчиком для обеспечения соответствия требованиям и ожиданиям.
Менеджер проекта	59	Подписание договоров и мониторинг их исполнения - обеспечение выполнения обязательств, прописанных в договорах. Финализация и подтверждение завершения этапов проекта посредством официальных заключений - это включает в себя оформление соответствующей документации, подтверждающей выполнение работ. Тщательный контроль за соблюдением сроков на каждом этапе проекта - своевременное выполнение работ требует постоянного надзора. Координация работы на разных этапах - организация чёткой взаимосвязи и взаимодействия между командами и подрядчиками. Обеспечение проекта необходимыми техническими ресурсами - включает подготовку, снабжение и поддержку всех технических средств и материалов, необходимых для реализации проекта. Каждый из этих этапов важен для гарантии, что проект достигнет своих целей и будет доставлен в срок, в соответствии с установленными требованиями и ожиданиями всех заинтересованных сторон.
Консультант по управлению проектом	59	Создание набора рекомендаций для управления проектом - такой пакет содержит методологии, лучшие практики и стандарты, направленные на облегчение процесса управления и повышение вероятности успеха проекта. Внедрение системы контроля качества на всех этапах реализации проекта - это включает в себя регулярное мониторинг со всех сторон, аудиты и оценки производительности, чтобы гарантировать, что проект соответствует заранее установленным стандартам и ожиданиям. Эффективное применение этих стратегий станет ключом к обеспечению соблюдения всех процессов и критериев, необходимых для достижения целей проекта.

Продолжение таблицы 16

Вид работ	Сроки	ответственность
Консультант по содержанию	14	Обеспечение целостности курса, обеспечивая, что все секции взаимосвязаны и гармонично уравновешены. Ведение тщательного контроля за материалом каждого раздела курса, чтобы их содержание было точным и соответствовало общей учебной программе. Отбор компетентных авторов для разработки разделов курса и координация с ними для утверждения содержания. Вносить предложения по смене авторского состава и модификации содержимого курса, основываясь на отзывах и оценке эффективности. Организация и проведение консультативных сессий для обеспечения поддержки и пояснения необходимых аспектов курса. Планирование и проведение совещаний и рабочих встреч с авторским составом для обсуждения и урегулирования текущих вопросов. Селекция и сотрудничество с рецензентами для получения конструктивной обратной связи и предложений по улучшению. Поддержание научной точности и инновационности в содержании курса для гарантии его релевантности и эффективности. Гарантирование выполнения каждого этапа работы в строго установленные сроки. Координация работы с методистом и менеджером проекта для обеспечения последовательности и целостности подхода в управлении курсом. Эти элементы создают базу для успешного развития и реализации образовательных программ, направленных на достижение лучших учебных исходов.
Консультант-методист	8	Гарантировать целостность и единство структуры курса, так чтобы каждая его часть гармонично вписывалась в общую образовательную концепцию. Проведение индивидуальных и групповых консультаций с авторами, для обсуждения и улучшения их вклада в курс. Регулярная организация деловых собраний и встреч с ключевыми участниками проекта, включая авторов, для координации работы и решения возникающих задач. Отбор профессиональных рецензентов и организация их взаимодействия с авторами курса для обеспечения объективной оценки и обратной связи. Формирование официальных заключений на каждом этапе работы над курсом для подтверждения достижения установленных критериев и этапов. Разработка подробных методических указаний для стандартизации процедур и обеспечения качества обучения.

Календарный план-график проекта (диаграмма Ганта) представлен в приложении Б, таблица Б.1.

Для улучшения мотивации сотрудников «Администрации МО Никольский сельсовет» был разработан проект, ориентированный на реализацию целого спектра мер по внедрению системы нематериального стимулирования. Ключевыми инструментами выбранного курса являются:

- разработка и внедрение инновационной системы вознаграждения, базирующейся на принципах геймификации, что внесет элемент игры и соревнования в рабочий процесс, повысит интерес и вовлеченность персонала;
- организация и проведение профессиональных и творческих конкурсов среди сотрудников, стимулируя их к проявлению инициативы и стремления к профессиональному росту;
- проведение корпоративных мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры, сплоченности коллектива и создание позитивного рабочего климата;
- повышение квалификации сотрудников через организованные обучающие программы, что способствует развитию их профессиональных компетенций и обеспечению роста эффективности работы.

3.2 Расчет экономической эффективности предложений

Подробная оценка затрат, необходимых для воплощения данного проекта по совершенствованию системы мотивации, отражена в позициях таблицы 18, представленной в документации.

Таблица 17 - Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствование нематериальной мотивации в «Администрации МО Никольский сельсовет»

Наименование статьи затрат	Затраты ежемесячно, тыс. руб.			
	декабрь	март	сентябрь	Итого, руб.
Ресторан	50000	10000	10000	70000
Агентство «Праздник»	10 000	-	5000	15000
Грамоты и призы	10000	-	-	10000
ИТОГО:	70000	10000	15000	85000

Общая сумма вложений в новую систему оплаты труда достигла 643 300 рублей, что подчеркивает серьезность намерений в вопросе мотивации сотрудников. Система представляет собой гибкую схему вознаграждения, основанную на следующих принципах:

Гарантированный минимальный доход (n рублей) установлен для каждого сотрудника в качестве основы.

Все выполняемые задачи оцениваются баллами. Сложность задачи и сроки ее выполнения определяют число баллов, причем за один рабочий день обычно начисляется 0,5 балла.

Сотруднику устанавливается месячная норма баллов (m баллов), учитывающая его должностные обязанности.

В случае, если сотрудник не достигает установленного плана, его доход ограничивается минимальным гарантированным фиксом.

При выполнении сотрудником работы выше плана (M баллов в месяц), его доход складывается из минимального фикса и дополнительной премии. Премия вычисляется по формуле $(M - m) \times Z$, где Z обозначает денежное выражение одного перевыполненного балла.

Эта модель стимулирует сотрудников на более высокую производительность и качество работы, в то же время оставляя пространство для гибкости и адаптации к индивидуальным возможностям каждого работника.

Рассчитаем премию сотрудника (формула 2):

$$(M - m) \times Z \quad (2)$$

где M – баллы в месяц, выполненные работником

m – установочная месячная норма баллов

Z - денежное выражение одного перевыполненного балла

Например, у работника минимальный фикс 20 000р., план – 8 баллов и стоимость перевыполненного балла 4 000р. В месяце 22 рабочих дня, из

которых 19 дней сотрудник (программист) делает проекты по оценке 0,5 балла за 1 рабочий день, а 3 дня делает баги. В таком случае зарплата составит:

$$((19 \times 0,5 + 3 \times 0) - 8) \times 4000\text{р.} + 20\,000\text{р.} = 26\,000\text{р.}$$

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы. За счет повышения мотивации сотрудников планируется, что производительность труда в учреждении повысится на 10 %.

В качестве основных направлений по повышению мотивации персонала были выбраны средства стимулирования, а именно:

- проведение конкурсов на звание лучший сотрудник учреждения;
- проведение корпоративных праздников;
- обучение персонала.

Предложенные мероприятия позволят получить дополнительно рост производительности труда на 10 %, следовательно, являются экономически обоснованными.

Таким образом, в качестве основных направлений по повышению мотивации персонала были выбраны средства стимулирования, а именно:

- проведение конкурсов для сотрудников учреждения;
- проведение корпоративных праздников;
- обучение персонала.

Предложенные мероприятия позволят получить рост производительности труда на 10 %, следовательно, являются экономически обоснованными.

Заключение

Повышение эффективности работы сотрудников имеет прямую связь с уровнем их мотивации и желанием вносить вклад в доходность организации. Основопологающим фактором для активизации трудовых ресурсов является стремление к обеспечению базовых нужд человека, а улучшение условий его существования служит дополнительным стимулом к усиленной работе. Внимание сосредотачивается на мотивационной системе, выполняющей ключевую роль в процессе управления и способной направлять действия работников для высокой эффективности предприятия.

Суть мотивации и стимуляции кроется в создании мотивов для активной деятельности и удовлетворенности результатами работы. Изучение изменений в методах мотивации позволяет выявить их сильные и слабые стороны, что представляет собой нормальное явление в силу отсутствия универсальной схемы стимулирования.

Мотивация выражается в стимулировании работников к достижению целей компании и удовлетворению их потребностей. Именно неудовлетворенные потребности формируют мотивы, влияющие на поведение сотрудника и отождествляемые им с личными целями – они могут быть осознанными или скрытыми, но всегда влияют на его мотивацию. Внедрение системы трудовых стимулов становится материальной подоплекой мотивации, представляющее собой комплекс мер, направленных на удовлетворение определенных потребностей персонала.

В качестве иллюстрации проблем в данной сфере можно привести результаты анализа, проведенного в Муниципальном Образовании Никольский сельсовет. Он выявил наличие несостоятельной в текущих условиях мотивационной системы, требующей существенного улучшения для повышения производительности труда.

В ходе данного исследования была проведена всесторонняя аналитика теоретических аспектов мотивации государственных гражданских служащих,

что подчеркивает важность понимания сущности и современных подходов к мотивированию персонала. Мотивация не только определяет эффективность работы сотрудников, но и непосредственно влияет на качество предоставляемых услуг, что особенно актуально в контексте муниципальных органов управления. Специфика мотивации труда в данной системе была детально проанализирована, выявлены ключевые факторы, влияющие на уровень вовлеченности и удовлетворенности работников.

Анализ системы мотивации персонала Администрации МО Никольский сельсовет позволил оценить текущее состояние мотивационных механизмов и выявить их сильные и слабые стороны. Проведенное исследование показало, что наличие четко разработанных и гибких мотивационных программ способствует повышению эффективности работы администрации. Кроме того, обнаруженные недостатки в текущей системе стали основой для дальнейших рекомендаций, направленных на улучшение условий труда и повышения морального духа сотрудников.

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации включают как краткосрочные, так и долгосрочные изменения, направленные на развитие организационной культуры и стимулирование профессионального роста. Основные акценты сделаны на необходимости внедрения более прозрачных и понятных критериев оценки работы, а также на реализации программ, способствующих развитию навыков и компетенций сотрудников. Система мотивации должна быть адаптирована с учетом специфики работы данного муниципального образования, а также потребностей и ожиданий самих работников.

Применение предложенных рекомендаций позволит не только повысить уровень удовлетворенности сотрудников, но и увеличить их производительность, что в конечном итоге скажется на качестве работы администрации. Совершенствование мотивационной системы должно стать постоянным процессом, который будет регулярно пересматриваться и обновляться в зависимости от изменяющихся условий и вызовов. Таким

образом, комплексный подход к решению вопросов мотивации в муниципальных органах управления представляет собой важнейший аспект, который требует пристального внимания и системного анализа для достижения поставленных целей.

Таким образом, в качестве основных направлений по повышению мотивации персонала были выбраны средства стимулирования, а именно:

- внедрить систему оплаты труда на основе геймификации;
- проведение конкурсов для сотрудников учреждения;
- проведение корпоративных праздников;
- обучение персонала.

Предложенные мероприятия позволят получить дополнительно производительность труда на 10 %, следовательно, являются экономически обоснованными.

Список используемой литературы

1. Абрютина М.С. Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно – практическое пособие. - М.: «Дело и Сервис», 2021. с.37.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов./В.В. Адамчук, О.С. Ромашов, М.Е. Сороин. - М.: 2021 - 315 с.
3. Антикризисное управление: учеб./под ред. проф. А.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2021 г. - 620 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 328 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ЮНИТИ, 2019. - 453 с.
6. Баканов М.И., Шерemet А.Д. Теория экономического анализа: учеб. - М.: Финансы и статистика, 2021. - 416 с.
7. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов.//Кадры. - 2020. - №1. - С. 15-18.
8. Блинов А.О. Искусство управления персоналом/А.О. Блинов, О.В. Василевская; Новая гуманитарная академия «Гелан», Институт управления и образовательных технологий. - М.: Гелан 2021. - 411 с.
9. Богатырева Т. Г., Мартынова С. Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты //Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Том 17. № 3. С. 46.
10. Вагнер В. А. Основные проблемы мотивации персонала / В. А. Вагнер, В. В. Лобанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2(96). – С. 74-78.
11. Великороссов В. В. Некоторые аспекты цифровой трансформации экономики // Организационно-управленческие и социокультурные инновации

в развитии цифровой экономики и систем электронного образования: сборник статей. Т. 1. М.: Русайнс, 2019. С. 31–40.

12. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика // Экономика Профессия Бизнес. 2019. №4. С. 20-25

13. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Закон Российской Федерации – [от 30.11.1994 N 51-ФЗ: ред. от от 29.06.2021 N 210-ФЗ] // СПС «КонсультантПлюс» ВерсияПроф.

14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2021. - 720 с.

15. Жуковский И. Н. Система смены вознаграждения//Журнал Управление персоналом. - 2021. - №2. С. 36.

16. Завадский В. Нематериальная мотивация или как удержать сотрудника не повышая зарплаты//Кадровик. -2019. - №8. - С. 19-27.

17. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Журнал Управление персоналом. - 2019. - №23. - с. 35-37; 2020. - №1-2. - С. 66-68.

18. Кабанченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. - М.: ИД «Форум», 2021. - 369 с.

19. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2019. - 584 с.

20. Карташова А.В. Управление человеческими ресурсами - М.: ИНФРА-М, 2019. - 236 с.

21. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала// Журнал Управление персоналом. - 2020. - №23. - С. 65-69.

22. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая . Закон Российской Федерации [от 05.08.2000 N 117: ред. от от 05.04.2019 N 102-ФЗ] // СПС «КонсультантПлюс» ВерсияПроф.

23. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая . Закон Российской Федерации [от 31.07.1998 N 146: ред. от от 05.04.2019 N 102-ФЗ] // СПС «КонсультантПлюс» ВерсияПроф.

24. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – ст. 3215.

Приложение А

Теории мотивации

Таблица А.1 - Теории мотивации [5, с. 35]

Теория	Автор	Содержание
Теория мотивационных потребностей	Д. Мак Келланд	Мак Келланд говорит о том, что любое предприятие предоставляет сотруднику возможности реализации трех потребностей высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основании образуется и четвертая потребность – в том, чтобы избегать неблагоприятных факторов, то есть препятствий или недочетов в реализации трех названных потребностей. Все сотрудники в определенной мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности. У разных людей данные потребности выражаются по-разному или имеются в определенных комбинациях [26, с. 94].
Факторы «гигиены» и «мотиваторы»	Ф.Герцберг	Точка зрения Ф. Герцберга сложена в результате эмпирического исследования предприятия с задачей выявления мотивационных факторов работников. Автор рассматривает 2 группы: факторы «гигиены» и «мотиваторы» Обобщая итоги своих исследований, Герцберг делает ряд выводов: во – первых, неимение гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности трудом; во – вторых, присутствие мотиваторов может лишь в частичном плане и неполно восполнять отсутствие факторов гигиены; в – третьих, в обычных условиях присутствие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия; и, последнее, положительное максимальное мотивационное влияние может быть достигнуто в результате мотиваторов при наличии факторов гигиены

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Теория	Автор	Содержание
«Закон результата»	П.Лоуренс и Д.Лорш	Исследование также направляется на определение простейших способов поведения работника и их использование при определении способов трудовой мотивации. Работники прилагают стремление к ранее апробированным типам трудового поведения, которые вызывают ассоциации у них с полнейшим удовлетворением потребности [7, с. 56].
Современные управленческие теории	-	Не стремятся опровергать друг друга, настаивая на своей бесспорной истинности, предлагая согласовывать положения, которые получили подтверждения и заимствованные из разного рода источников [8, с. 66].
Теория потребностей	А.Маслоу	Наиболее распространенной и фундаментальной концепцией трудовой мотивации является теория потребностей А.Маслоу, которая является научной отправной точкой для различных видов работы в области социологии и психологии. Согласно этой теории, в зависимости от потребностей человека их можно разделить на: первичные и вторичные. В то же время они представляют собой иерархическую структуру и опираются на нее в соответствии с приоритетами человека. А.Маслоу ограничил эти потребности мерами роста, которыми объяснил тот факт, что у каждого человека есть примитивные физиологические потребности (голод, жажда, физиологические потребности физиологического характера), которые не могут быть проверены в соответствии с потребностями высокого уровня. Итак, на следующем этапе, обозначаемом как физиология, возникает потребность в безопасности, затем потребность в привязанности и любви. Следующие шаги означают потребность в уважении и одобрении, потребность в знаниях и принятии как можно большего количества информации, потребность в эстетике (жажда гармонии, красоты и искусства) и, наконец, высшую ступень пирамиды – желание расширить внутренний потенциал (саморазвитие).актуализация). Однако здесь необходимо доказать, что нет необходимости полностью удовлетворять какую-либо потребность для перехода к

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Теория	Автор	Содержание
Когнитивные теории	-	Утверждается, что биологические убеждения или акты мотивации слишком сильно сужают понятие мотивации и являются слишком грубыми, чтобы объяснить разнообразное поведение человека, поэтому на практике все всегда находились в состоянии солидарности [9, с. 69].
Теория подкрепления	В. Синклер	Эта теория исследует влияние стимулов человека на его поведение в каждый момент его жизни. В основе этой теории лежит идея о том, что все действия подчиненного (в зависимости от способа выполнения обязательства) имеют для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные последствия повышают вероятность хорошего поведения в будущем, отрицательные снижаются, а нейтральные могут привести к медленному угасанию. Каждый подчиненный извлекает определенный урок из сложившейся ситуации и старается либо служить, руководствуясь чувствами, либо избежать негативных последствий, сохраняя или изменяя свое поведение. Однако не следует упускать из виду, что разные работники реагируют на одни и те же раздражители по-разному и с разной интенсивностью. Исследования показывают, что зрение улучшает работоспособность в 90% случаев, а осведомленность - в 10%, а в 10% оно ухудшается; угрозы игнорируются в 99% случаев. Согласно теории подкрепления В. Синклер выделяет такие способы воздействия на рабов, как положительное и отрицательное подкрепление, подавление и наказание. Действия, направленные позитивно, приводят к положительному подкреплению. В дополнение ко всему прочему, так называемое закрепление облегчается благодаря db_0 и привлечению лиц a_1, а также его закреплению, изъятию у владельца для покрытия расходов по оплате труда и т.д. [10, с. 35].

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Теория	Автор	Содержание
Теория психологических потребностей	Харольд Меррей (Гарвард)	Вторичные потребности - это результат приобретенного индивидуального опыта. Гарольд Мюррей (Гарвард) предлагает список из 20 требований, которые можно легко перенести во вторичные потребности: 1) доминирование – желание контролировать, влиять, властвовать, убеждать, препятствовать, ограничивать; 2) агрессия – стремление словами пристыдить, осудить, высмеять, унижить; 3) по поиску дружеских связей – стремление к дружбе, любви; доброжелательность, симпатия друг к другу; страдание при отсутствии дружеских отношений; желание сблизить людей, устранить препятствия; 4) неприятие друг друга – желание отвергнуть друг друга на основе сближения; 5) автономия – желание освободиться от всех ограничений – опеки, давления, приказа и т.д.; 6) пассивное повиновение – подчинение собственным силам с осознанием собственной неполноценности.

Приложение Б

Календарный план-график проекта (диаграмма Ганта)

Таблица Б.1- Календарный план-график проекта (диаграмма Ганта)

Мероприятия (работа)	Периодичность (5дней)																											
	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	1	1	1	1	1	1	1	
	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	
1.																												
2.																												
3.																												
4.																												
5.																												
6.																												
7.																												
8																												
9																												